SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Markus Dömer

# Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte



SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Markus Dömer

# Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte

Die Auseinandersetzung mit Problemstellungen der strategischen Unternehmensführung war in den letzten Jahren von der Konkurrenz zwischen markt- und ressourcenorientierten Ansätzen geprägt. Mittlerweile hat sich jedoch die Auffassung durchgesetzt, dass beide Perspektiven zwei Seiten der selben Medaille darstellen. Vor diesem Hintergrund untersucht der Verfasser, wie die Herausforderungen bewältigt werden können, denen sich Unternehmen gegenübersehen, die auf Basis ihrer spezifischen Ressourcen neue Märkte erschließen wollen. Auf der Grundlage einer empirischen Analyse wird zunächst mit Hilfe eines Modells die Frage nach der Bewertung und Auswahl geeigneter Zielmärkte beantwortet. Im zweiten Teil wird mit dem Entrepreneurial-Walk-Konzept ein Weg aufgezeigt, wie ein identifizierter Zielmarkt in einer dynamischen Umwelt erreicht werden kann.

Markus Dömer wurde 1966 in Emsdetten/Westfalen geboren. Er studierte von 1987 bis 1993 Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin. Von 1994 bis 1996 arbeitete er bei einem Bekleidungshersteller. Von 1996 bis 1997 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität Münster. Seit Mitte 1997 leitet er als Geschäftsführer das familieneigene Unternehmen in der Textilbranche.

Retrodigitization in 2018

www.peterlang.com

Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte

# SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Band 43



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Markus Dömer

# Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte

## Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie



**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.






This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

D 6
ISSN 0176-2729
ISBN 3-631-50204-4
ISBN 978-3-631-75085-8 (eBook)

Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2002


Printed in Germany 1 2 4 5 6 7

www.peterlang.de

# Vorwort des Herausgebers

Im Zuge des technischen Fortschritts und der Globalisierung durchlaufen viele traditionsreiche Branchen derzeit extreme Wandlungsprozesse. Für die dort agierenden Produktionsunternehmen besteht eine besondere Herausforderung darin, die aus der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt erwachsenden Chancen und Risiken adäquat in ihrer Strategieentwicklung abzubilden. Im Mittelpunkt steht dabei die beschleunigte Veränderung der Wettbewerbsbedingungen und im Extremfall das Verschwinden angestammter Märkte bzw. das Entstehen völlig neuer Märkte. Die deutsche Textilindustrie kann in diesem Zusammenhang als exemplarische Branche betrachtet werden, da sie sich zwei sehr unterschiedlichen Marktentwicklungen gegenüber sieht. Während der Markt für Klassische Textilien (Heim- und Bekleidungstextilien) aus ihrer Perspektive stagniert bzw. schrumpft, wird der noch junge Markt für Technische Textilien als zukunftsorientierter Wachstumsmarkt angesehen. Die Ähnlichkeit der Märkte in Bezug auf die jeweils erforderlichen Ressourcen bietet Herstellern Klassischer Textilien die Chance, unternehmensspezifische Kernkompetenzen multiplikativ zu nutzen und auf der Basis bestehender Ressourcen neue Märkte zu erschließen.

Vor diesem Hintergrund untersucht der Autor, mit welchem Strategiekonzept kleine und mittlere Produktionsunternehmen die Herausforderungen bewältigen können, die sich im Zusammenhang mit der Erschließung neuer Märkte in einer dynamisch komplexen Unternehmensumwelt ergeben. Als grundsätzliches Problem ist zunächst die Auswahl eines geeigneten Zielmarktes zu betrachten, das der Verfasser als Interdependenzproblem zwischen markt- und ressourcenbasierter Perspektive charakterisiert. Da weder die ausschließliche Berücksichtigung der

'Inside-Out'-Perspektive des Ressourcenansatzes noch die ausschließliche Berücksichtigung der marktorientierten 'Outside-In'-Perspektive als hinreichend für die Marktauswahl angesehen werden können, werden beide Perspektiven als komplementär betrachtet.

In diesem Zusammenhang hat der Autor ein innovatives Modell in Form einer dreidimensionalen strategischen Landschaft entwickelt, mit dessen Hilfe sich die At-traktivität neuer Märkte gleichzeitig aus der 'Outside-In'- und der 'Inside-Out'-Perspektive analysieren lässt. Damit gelingt in anschaulicher Form die angestrebte Integration markt- und ressourcenorientierter Ansätze, die letztlich eine ganzheitliche Strategieentwicklung ermöglicht. Das Modell basiert auf einer anspruchsvollen empirischen Untersuchung, in deren Verlauf der Autor umfangrei-

che Experteninterviews mit den geschäftsführenden Gesellschaftern von mittelständischen Textilherstellern geführt hat. Im Rahmen der Interviews wurden sowohl ressourcenbezogene Ähnlichkeitsbewertungen als auch Attraktivitätswerte zu ausgewählten textilen Beispielmärkten erhoben. Die gewonnenen Informationen wurden dann mit Hilfe des Verfahrens der Multidimensionalen Skalierung analysiert und in dem Modell verdichtet.

Neben der Hilfestellung zur Auswahl eines geeigneten neuen Marktes zeigt diese Arbeit Wege auf, wie der Ressourcentransformationsprozess zur Erschließung des identifizierten Zielmarktes bewältigt werden kann. Zudem wird mit dem vorgestellten Strategiekonzept des ‚Entrepreneurial-Walk' ein Vorschlag unterbreitet, wie die statische Orientierung klassischer Strategieansätze durch eine Prozessorientierung ersetzt werden kann, die der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt besser gerecht wird. Insbesondere durch die Betonung des Entrepreneurshipgedankens betrachtet der Autor den Wandel der Unternehmensumwelt - in Anlehnung an den generischen Unternehmertypus - nicht als Gefahr, sondern als notwendige Quelle für neue Wettbewerbschancen. Mit diesem Gedanken ebenso wie mit der Interpretation der Unternehmensstrategie als adaptiv-zielorientierte Wanderung in einer sich permanent verändernden strategischen Landschaft wird ein weiterführender Beitrag zur aktuellen wissenschaftlichen Strategiediskussion geliefert.

Die Arbeit leistet auf fundierter empirischer Grundlage einen innovativen Beitrag zur Integration ressourcen- und marktorientierter Strategieansätze. Ihre Bezugnahme auf originäre unternehmerische Eigenschaften wie Kreativität und Risikoaffinität sowie die Berücksichtigung von Erkenntnissen aus der Evolutionsforschung zeigen in gelungener Form Ansatzpunkte für eine strategische Planung angesichts kaum noch zu prognostizierender Entwicklungen der Unternehmensumwelt auf. Es bleibt daher zu wünschen, dass diese Arbeit in Wissenschaft und Praxis auf eine breite Resonanz stoßen wird.

Münster, im Juni 2002 Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert

# Vorwort des Verfassers

Die theoretische wie praktische Auseinandersetzung mit Problemstellungen der strategischen Unternehmensführung wurde in den letzten Jahren von der Konkurrenz zwischen der marktorientierten Perspektive einerseits und der ressourcenorientierten Perspektive andererseits geprägt. Obwohl beide lange Zeit als gegensätzlich betrachtet wurden, hat sich mittlerweile die Auffassung durchgesetzt, dass markt- und ressourcenorientierte Ansätze eigentlich zwei Seiten der selben Medaille darstellen. Es ist zwar wichtig und möglich, auf der Basis branchenspezifischer Analysen neue Chancen zu entdecken, dies nützt aber wenig, wenn die erforderlichen Ressourcen im Unternehmen fehlen, diese Chancen auch zu nutzen. Allerdings kann im Gegenzug ebensowenig davon ausgegangen werden, dass für eine mit den spezifischen Ressourcen eines Unternehmens erbrachte besondere Leistung immer ein Markt vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Schrift am Beispiel der Textilindustrie analysiert, wie die Herausforderungen bewältigt werden können, denen sich kleine und mittlere Produktionsunternehmen gegenübersehen, die auf der Basis ihrer spezifischen Ressourcen neue Märkte erschließen wollen. Ein Hauptproblem ist in deren Bewertung und Auswahl zu sehen, die nur durch die Integration markt- und ressourcenorientierter Perspektiven gelingen kann. Allerdings werden die Bemühungen gerade mittelständischer Unternehmen durch die zunehmende Geschwindigkeit, mit der sich die Unternehmensumwelt verändert, erschwert, so dass ein evolutionäres Element in die Strategieentwicklung einfließen muss, welches den permanenten Wandel wettbewerbsspezifischer Rahmenbedingungen abbildet. Die Arbeit versucht auf der Grundlage einer empirischen Analyse zunächst mit Hilfe eines anschaulichen Modells die Frage nach dem Wohin? zu beantworten, um dann im zweiten Teil mit dem Entrepreneurial-Walk-Konzept einen Weg aufzuzeigen, wie ein identifizierter Zielmarkt erreicht werden kann.

Die Erstellung der Arbeit war nur mit der vielfältigen Unterstützung verschiedener Personen und Institutionen möglich. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle zunächst meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, der die Anregung zur Themenstellung gab, die konzeptionellen Grundüberlegungen begleitete sowie die Fertigstellung der Arbeit umfassend förderte. Herrn Prof. Dr. Thomas Ehrmann sei für die Erstellung des Zweitgutachtens gedankt. Darüber hinaus danke ich den Mitarbeitern am Institut für Marketing für ihre tatkräftige Unterstützung. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang

meinem ehemaligen Bürokollegen Dr. Dr. Helmut Schneider, der jederzeit mit hoher fachlicher Kompetenz zu kritischen Diskussionen bereit war und hierbei äußerst wertvolle Hinweise für die Arbeit gegeben hat.

Die empirische Untersuchung basiert auf der intensiven Unterstützung durch Personen der textilen Unternehmenspraxis. Besonders erwähnt seien in diesem Zusammenhang Dr. Michael Ottenjann (Hermann Biederlack GmbH & Co.), Dr. Jan F. Bierbaum, (Bierbaum Textilwerke GmbH & Co. KG), Erich Wölte (Cawö Textil GmbH & Co.), Johannes Cramer (C. Cramer & Co.), Rolf Beckmann (Ibena Textilwerke Beckmann GmbH & Co.), Gert Wagener (Saertex Wagener GmbH & Co.), Stephan Schilgen (J. Schilgen GmbH & Co.), Justus Schmitz (Schmitz-Werke GmbH & Co.) und Thomas Ortmeier (TWE Technische Weberei GmbH & Co.). Ihnen bin ich für ihre offene Informationsbereitschaft und Geduld zu aufrichtigem Dank verpflichtet.

Ganz besonders möchte ich meinen Eltern danken, die mich in allen Phasen umfassend unterstützt haben, insbesondere die persönliche Entlastung vom Tagesgeschäft durch das verstärkte Engagement meines Vaters hat erheblich zur erfolgreichen Beendigung dieses Projektes beigetragen. Vor allem möchte ich aber meiner wunderbaren Frau Lale meine tiefe Dankbarkeit aussprechen. Ihre unbegrenzte Geduld, ihr Verständnis für die vielen privaten Einschnitte und ihr Beistand in den schwierigen Phasen des Promotionsprozesses bildeten das Fundament, auf dem diese Dissertation errichtet wurde.

Münster, im Juni 2002 Markus Dömer

# Inhaltsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| a. a. O. | am angeführten Ort |
| a. M. | am Main |
| Abb. | Abbildung |
| ALSCAL | Multidimensional Scaling Program: uses the Alternating Least Squares Approach to Scaling |
| ATC | Agreement on Textiles and Clothing |
| Aufl. | Auflage |
| Bd. | Band |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| Co. | Kompanie |
| d. h. | das heißt |
| d. Verf. | der Verfasser |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| Diss. | Dissertation |
| $dMA_j$ | durchschnittliche Marktattraktivität der Märkte im Cluster j |
| $dRD_j$ | durchschnittliche Ressourcendistanz zwischen den Märkten des Clusters j |
| $dRSP_j$ | durchschnittliche gemessene Ressourcenspezifität der Märkte des Clusters j |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| FATM | Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft |
| FAZ | Frankfurter Allgemeine Zeitung |
| f., ff. | folgende, fort folgende |
| F & E | Forschung und Entwicklung |
| GATT | General Agreement on Tariffs and Trade (Allgemeines Zoll und Handelsabkommen) |
| GF | Gewichtungsfaktor |
| GFGS | Geschäftsführender Gesellschafter |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| HBM | Harvard Business Manager |
| HBR | Harvard Business Review |
| Hrsg. | Herausgeber |
| ITS | International Textile Service |

| | |
|---|---|
| Jg. | Jahrgang |
| Jh. | Jahrhundert |
| JoM | Journal of Marketing |
| JoMR | Journal of Marketing Research |
| | |
| Kap. | Kapitel |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| kg | Kilogramm |
| KMU | Klein- und Mittelunternehmen |
| | |
| $MA_i$ | gemessene Marktattraktivität des Zielmarktes i mit i = 1, ..., 11 |
| MDS | Multidimensionale Skalierung |
| Mio. | Million(en) |
| Mrd. | Milliarden |
| $MZ_j$ | Anzahl der Märkte im Cluster j |
| $MZ_g$ | Anzahl aller betrachteten potentiellen Zielmärkte |
| | |
| neg. | negativ |
| No. | Number |
| Nr. | Nummer |
| | |
| o. V. | ohne Verfasser |
| | |
| PLZ | Produktlebenszyklus |
| | |
| RMA | Relative Marktattraktivität |
| $RMA_p$ | Gesamtwert der präzisierten Relativen Marktattraktivität |
| $RMA_{pi}$ | präzisierte Relative Marktattraktivität des Zielmarktes i |
| $RMA_{pj}$ | präzisierte durchschnittliche Relative Marktattraktivität des Clusters j |
| $RD_i$ | Ressourcendistanz zwischen dem Beispielunternehmen und dem Zielmarkt i |
| RSPi | gemessene Ressourcenspezifität des Zielmarktes i |
| RSQ | Quadrierter Korrelationskoeffizient |
| | |
| S. | Seite |
| SMR | Sloan Management Review |
| SMJ | Strategic Management Journal |
| SPSS | Superior Performing Software Systems |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| | |
| Tab. | Tabelle |
| TW | TextilWirtschaft |
| | |
| u. a. | und andere, unter anderem |
| Univ. | Universität |
| US$ | US Dollar |
| | |
| vgl. | vergleiche |

| | |
|---|---|
| Vol. | Volume |
| vs. | versus |
| | |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirschaftsstudium |
| WTA | Welttextilabkommen |
| WTO | World Trade Organization |
| | |
| z. B. | zum Beispiel |
| z. T. | zum Teil |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| zfbf | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZFP | Zeitschrift für Forschung und Praxis |

## Symbolverzeichnis

| Symbol | Bedeutung |
|---|---|
| $\sin$ | Sinus |
| $\cos$ | Kosinus |
| $\tan$ | Tangens |
| $\alpha$ | alpha |
| $\beta$ | beta |
| $\phi$ | Phi |
| $\varphi$ | phi |
| $\sigma$ | sigma |
| $\Theta$ | Theta |
| $A \subseteq B$ | A ist Teilmenge von B |
| $x \in S$ | x ist Element von S |
| $x \notin C$ | x ist nicht Element von C |
| $<$ | kleiner |
| $>$ | größer |
| $=$ | gleich |
| $\leq$ | kleiner gleich |
| $\geq$ | größer gleich |
| $\wedge$ | Konjunktion, logisches UND |
| $A \Rightarrow B$ | Implikation, WENN A, DANN B |
| $k^n$ | k in der n-ten Potenz |
| $\bar{x}$ | arithmetisches Mittel |
| $x^{1/n}$ | x in der 1/n-ten Potenz (entspricht der n-ten Wurzel aus x) |
| $\sqrt{s}$ | Quadratwurzel aus s |
| $\lvert x \rvert$ | Absolutbetrag von x |
| $\sum^{m}_{k=1}$ | Summe in der k (Laufindex) von 1 bis m läuft |
| $[0,1]$ | Intervall von 0 bis 1 |
| $p(x)$ | x hat die Eigenschaft p |
| $\forall h$ | für alle h |
| $\{x \mid p(x)\}$ | Menge aller x mit der Eigenschaft p(x) |
| $p_{ij} \rightarrow f(p_{ij})$ | Transformation der Elemente $p_{ij}$ nach der Vorschrift $f(p_{ij})$ . |
| $\mu_A(X)$ | Zugehörigkeitsfunktion, bestimmt den Zugehörigkeitsgrad eines scharfen Wertes $x \in X$ zu der unscharfen Menge A |
| $p_{ij}$ | Proximitäten zwischen den Punkten i und j |
| $d_{ij}$ | Distanz zwischen den Punkten i und j |
| $d'_{ij}$ | Disparitäten (Ungleichheiten) |
| $A = (a_{ij})$ | Matrix A mit den Elementen $(a_{ij})$, i = Zeilenindex, j = Spaltenindex |
| nxm | bezeichnet n Zeilen und m Spalten einer Matrix |
| $D'$ | Zwischenmatrix |
| $X^0$ | Startkonfiguration zur Berechnung der MDS-Objektkonfiguration |
| $\cong$ | Isomorphie |
| $\cong^m$ | definiert eine approximative monotone Beziehung |
| $=^m$ | steht für eine Präzisierung der Monotoniebedingung |
| $=_{df}$ | gleich per definitionem |

## Abbildungsverzeichnis

## Tabellenverzeichnis

# A. Strategische Herausforderungen für Textilhersteller durch Wandel der Märkte

## 1. Suche und Erschließung neuer Märkte als strategisches Schlüsselproblem in stagnierenden und schrumpfenden Märkten

Die Bewältigung von Dynamik und Komplexität stellt ein zentrales Thema der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung dar, da der überwiegende Teil der aktuellen Herausforderungen der Unternehmensführung auf die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit der Umweltparameter und auf die steigende Zahl von Diskontinuitäten in der Entwicklung der Umfeldbedingungen zurückzuführen ist.[1] Um die daraus resultierenden Entscheidungsprobleme adäquat abzubilden und anschließend strategische Optionen herzuleiten, erscheint es sinnvoll, **Märkte als komplexe dynamische Systeme** zu interpretieren.[2] Sie bestehen aus einer großen Anzahl von Wirtschaftsobjekten, die untereinander durch eine Vielzahl von Beziehungen verbunden sind und gleichzeitig mannigfaltige Wechselbeziehungen zu ihrer Umwelt aufweisen. Ändern sich hier Teilbereiche, pflanzen sich die Veränderungen auf höchst komplizierte Weise in andere Bereiche fort. Letztlich kann jede Relation auf Änderungen einer anderen Verbindung reagieren und ihrerseits wiederum andere Beziehungen verändern.[3]

Die damit umschriebene **Systemkomplexität** von Märkten stellt ein mehrdimensionales Konstrukt dar, das sich in eine statische und eine dynamische Dimension untergliedern lässt. Die statische Realkomplexität beschreibt zunächst die „immanente Vielschichtigkeit eines Systems, dessen zahlreiche, unterschiedliche und weitgehend unabhängige Selektionsvariablen eine Vielzahl heterogener Beziehungen zueinander aufweisen und hierbei umfangreiche Konfigurationsdimensio-

---

[1] Vgl.: Meffert, H., Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Heft 6, 1998, S. 717.

[2] Vgl.: Liening, A., Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos: neuere Entwicklungen in der Theorie nicht-linearer dynamischer Systeme und die Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik, Münster 1999, S. 28.

[3] Vgl.: Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 187.

nen des Systems ermöglichen."[4] Die Verknüpfungsintensität der einzelnen Elemente, die Anzahl der Systemelemente und die Anzahl der Systemrelationen liefern demnach wichtige Hinweise auf die Systemkomplexität; dabei liegt die Betonung auf der UND-Verknüpfung beider Größen. So muss zum Beispiel ein System mit einer großen Elementeanzahl und nur sehr wenigen Verbindungen der Elemente untereinander nicht komplex sein.[5]

Neben der statischen unterliegen Systeme häufig auch einer dynamischen Realkomplexität, und zwar dann, „wenn durch das zeitliche oder räumliche Systemverhalten, also im Übergang von einer Systemkonfiguration in die nächste, entweder zahlreiche Systemelemente in den Konfigurationsprozess involviert sind oder hierbei gar in eine veränderliche Beziehung zueinander versetzt werden."[6] Die Zeit kann in diesem Zusammenhang als Aggregatbegriff für alle Änderungen innerhalb eines Systems verstanden werden.[7] Sie verläuft ausschließlich in dieselbe Richtung,[8] was sich mit Hilfe des zweiten Hauptsatzes der Thermodynamik veranschaulichen lässt. Danach kann die Entropie[9] eines abgeschlossenen Systems niemals abnehmen, sondern sie bleibt bei reversiblen Vorgängen konstant und

---

4 Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000, S. 126. BLISS unterscheidet zwischen Real- und Abbildungskomplexität, wobei die Realkomplexität auf die real gegebene Strukturdimension eines Systems abzielt und die Abbildungskomplexität sich auf das Moment der Systembeschreibung bezieht. Vgl.: Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, a. a. O., S. 124.

5 Vgl.: Withauer, K. F., Fitness der Unternehmung: Management von Dynamik und Veränderung, Wiesbaden 2000, S. 13; Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000, S. 92f; Liening, A., Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos: neuere Entwicklungen in der Theorie nichtlinearer dynamischer Systeme und die Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik, a. a. O., S. 54ff.

6 Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000, S. 127.

7 Vgl.: Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1994, S. 70.

8 Eine große Zahl führender Wissenschaftler geht von der Existenz eines thermodynamischen Zeitpfeils aus (Unumkehrbarkeit der Zeit). Vgl.: Hawking, S. W., Eine kurze Geschichte der Zeit: Die Suche nach der Urkraft des Universums, Reinbek bei Hamburg 1992, S. 132ff sowie S. 188f.

9 Die Entropie ist eine Zustandsgröße. Sie ist ein Maß für "Unordnung" bzw. Irreversibilität und kennzeichnet den Grad der Wahrscheinlichkeit, mit dem sich ein bestimmter Zustand einstellt. Vgl.: Kuchling, H., Taschenbuch der Physik, 11. Aufl., 1988, S. 242ff.

nimmt bei irreversiblen Vorgängen zu.[10] Eine statische Welt, also ein Welt mit konstanter Entropie, wäre eine Welt ohne Zeit,[11] damit sind Änderungen, also der Wandel, jedem komplexen System inhärent. Entsprechend postuliert BUNGE **Wandel** als ontologisches Prinzip,[12] und LUHMANN stellt fest: „Jede realitätsbezogene Systemtheorie muss davon ausgehen, dass nicht alles so bleibt, wie es ist."[13] Die Interpretation von Märkten als komplexe dynamische Systeme führt schließlich zu der Erkenntnis, dass Wandel und Ungleichgewicht ‚natürlicher' sind als Stabilität und Gleichgewicht.[14]

Eine Besonderheit dynamischer komplexer Systeme besteht in ihrer Pfadabhängigkeit. Aufgrund dieser können kleinste Veränderungen in der Gegenwart zu extrem großen Auswirkungen in einer späteren Phase führen, die ursächlich nicht mehr auf die auslösende Veränderung zurückzuführen sind.[15] Diese Eigenschaft bedingt, dass die Vorhersagbarkeit komplexer Systeme mit großen Unsicherheiten behaftet ist.[16] Dennoch gibt es Versuche, den **Wandel von Märkten** im Zeitablauf anschaulich abzubilden, wie es zum Beispiel im Modell des Produkt-Lebenszyklus

---

[10] Die Erfahrung zeigt, dass alle Naturvorgänge von selbst nur in Richtung einer höheren Wahrscheinlichkeit ablaufen. Eine höhere Wahrscheinlichkeit bedeutet physikalisch betrachtet immer eine gleichmäßige Verteilung von Masse und Energie in einem zur Verfügung stehenden Raum. Bildlich gesprochen ist es wahrscheinlicher, dass eine große Anzahl von Gasmolekülen gleichmäßig in einem Raum verteilt ist, als dass sich alle Moleküle in einer Ecke dieses Raumes befinden. Allgemein gilt: Wenn N Moleküle eines Gases sich in einem Volumen V befinden, so ist die Wahrscheinlichkeit W, dass sich alle Moleküle gleichzeitig in einem Teilvolumen $V_n = 1/n\ V$ befinden: $W = (1/n)^N = (V_n/V)^N$. Vgl. hierzu: Höfling, O., Mirow, B., Becker, G., Physik: Lehrbuch für Unterricht und Selbststudium, 15. Aufl., Bonn 1987, S. 367ff. Obwohl es nicht ganz unumstritten ist, spricht vieles dafür, dass sich der Geltungsbereich des zweiten Hauptsatzes auch auf die Wirtschaft erstreckt, zumindest was die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns auf die materielle Umwelt betrifft. Vgl.: Schulz, D. E., Ordnung und Chaos in der Wirtschaft: Zur strategischen Lenkbarkeit von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht, a. a. O., S. 1f.

[11] Höfling, O., Mirow, B., Becker, G., Physik: Lehrbuch für Unterricht und Selbststudium, a. a. O., S. 380.

[12] Vgl.: Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy - Volume 3: The Furniture of the World, Dordrecht, 1977, S. 17 sowie S. 215.

[13] Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, a. a. O., S. 70.

[14] Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 117.

[15] Vgl.: Beinhocker, E. D., On the Origin of Strategies, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4, 1999, S. 46-57, S. 49.

[16] Vgl.: Beer, S., Kybernetik und Management, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1967, S. 27.

umgesetzt wurde.[17] Dabei handelt es sich um ein zeitraumbezogenes, deterministisches Marktreaktionsmodell, das, je nach Festlegung der Bezugsgröße, auf Produkte, Marken, Geschäftsfelder, Märkte oder ganze Branchen übertragen werden kann.[18] Die Lebensdauer von Märkten wird in dem Modell in charakteristische Etappen unterteilt, die jeweils einen veränderten Wettbewerbscharakter aufweisen und durch Wendepunkte der Wachstumsrate gekennzeichnet sind.[19] Bei der Betrachtung des Lebenszyklus von Märkten werden in der Regel vier oder fünf Phasen unterschieden:[20] Entstehung (Emergence), Wachstum (Growth), Reife (Maturity), Sättigung (wird nicht bei allen Autoren als gesonderte Phase betrachtet) und Rückgang (Decline). Das Lebenszyklus-Modell wird wegen seiner starken Vereinfachung und besonders wegen seiner Determiniertheit, die sich weder mit den theoretischen Erkenntnissen über komplexe Systeme noch mit empirischen Beobachtungen belegen lässt, häufig kritisiert.[21] Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass Märkte eine Art evolutionäre Entwicklung durchlaufen und dabei bestimmte Stadien mit typischen Problemkonstellationen auftreten.[22] WHETTEN schlägt im

---

[17] Die Ursprünge des PLZ-Konzeptes finden sich bei Levitt, T., Exploit the Product Life Cycle, in: Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1965, S. 81-94; Rogers, E. M., The Diffusion of Innovations, New York 1962, S. 81ff.

[18] Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, Mit neuer Fallstudie VW Golf, 9. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 339ff; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 902ff, Kotler, P., Bliemel, F., Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001, S. 571ff.

[19] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a. M. 1999, S. 216.

[20] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, 3rd ed., Cambridge, MA, 1998, S. 242f; Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th ed., Englewood Cliffs, NJ 1994, S. 374f; Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 338ff; Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 217f.

[21] Vgl.: Welge, M. K., Hüttemann, H. H., Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart, 1993, S. 10; Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 53; Kotler, P., Bliemel, F., Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, a. a. O., S. 574; Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 342f; Rosenbaum, M. C., Chancen und Risiken von Nischenstrategien: Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1999, S. 196ff.

[22] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 208ff; Kotler, P., Bliemel, F., Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, a. a. O., S. 606ff.

Hinblick auf die genannte Kritik vor, die einzelnen Lebenszyklusphasen als Verdichtung typisch vereinter Probleme zu verstehen und keine zwangsläufige Reihenfolge der Phasen zu unterstellen.[23]

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das charakteristische Problemfeld, das mit den Begriffen **Stagnation und Schrumpfung** charakterisiert wird. Es fällt - sofern die Grenze zwischen den einzelnen Phasen exakt gezogen werden kann - in die Sättigungs- und Rückgangsphase.[24] Für marketingstrategische Entscheidungen sind in erster Linie strukturell stagnierende Märkte relevant. Die Ursachen hierfür sind in einem befriedigten Erstbedarf bzw. einer Marktsättigung zu sehen, es können aber auch Substitutionsprodukte und technologische Entwicklungen ebenso zu Stagnation und Schrumpfung führen wie die Veränderung politischer Rahmenbedingungen, die häufig von einem steigenden Importdruck begleitet werden.[25] Stagnierende und schrumpfende Märkte lassen sich anhand spezifischer Symptome identifizieren.[26] Dazu zählt insbesondere ein zunehmender Verdrängungswettbewerb, der von einem massiven Preiswettbewerb begleitet wird, da oftmals die Auslastung entstandener Überkapazitäten durch günstige Angebote (Teilkostenkalkulation) angestrebt wird. Die häufig anzutreffende homogene hohe Produktqualität und der hohe Standardisierungsgrad lassen nur eingeschränkte Möglichkeiten der Produktdifferenzierung zu, so dass die verbliebenen Anbieter eine besondere Serviceorientierung verfolgen, was zu steigenden Kosten führt. Nicht zuletzt durch dieses Verhalten der Anbieter wird die Handelsmacht weiter verstärkt. Die meisten Anbieter sehen sich einer sinkenden Kooperationsbereitschaft des Handels gegenüber, der seinerseits sinkende Handelsspannen verkraften

---

[23] Vgl.: Whetten, D., A., Organizational Growth and Decline Processes, in: Annual Review of Sociology, 13. Jg., 1987, S. 338.

[24] Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 341.

[25] Vgl.: Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 10ff.

[26] Vgl.: Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Pack, L., Börner, D. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Festschrift zum 65. Geburtstag von Edmund Heinen, Wiesbaden 1984, S. 39; Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 217ff; Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998, S. 750f; Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 296f.

muss. Als Reaktion wird versucht, Handels- und Gattungsmarken gegenüber den existierenden etablierten Marken auf- und auszubauen. Die Ausdehnung des Marktanteils ist in dieser Situation für Kleinunternehmen ebenso schwierig wie die Veränderung eines bestehenden Preis- oder Qualitätsimages. Parallel zu diesen Symptomen ist ein temporärer oder sogar dauerhafter Verfall der Branchenrenditen zu beobachten.[27] Insgesamt bieten reife Märkte ein fragmentiertes Bild; da die Grundbedürfnisse befriedigt sind, versuchen die Anbieter, zielgruppenspezifische Zusatzbedürfnisse zu identifizieren und diesen möglichst gut zu entsprechen.[28]

Mit Blick auf die Unternehmen, deren relevanter Markt sich zu einem stagnierenden oder schrumpfenden gewandelt hat, besteht im Sinne der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre die Aufgabe der Forschung darin, **Empfehlungen für richtiges Verhalten** zu geben.[29] Auch wenn diese Forderung nicht immer erfüllt werden kann, können doch methodische Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, was auch im Rahmen dieser Arbeit angestrebt wird. Dazu soll zunächst das Entscheidungsproblem strukturiert werden. Es stellt sich zuerst die Frage nach dem **Zielsystem der Unternehmung**. Dieses erfährt im Problemfeld von Stagnation und Schrumpfung häufig insofern eine Modifikation, als die Sicherung des Unternehmensbestandes in den Mittelpunkt der strategischen Überlegungen rückt.[30] Dadurch verliert das Streben nach Gewinnmaximierung an Bedeutung und das Augenmerk verschiebt sich von absoluten zu relativen Größen.[31]

Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten stehen zwei grundlegende strategische Alternativen zur Verfügung: die Strategie der Marktbehauptung und die des Marktaustritts. Da als oberstes Ziel die Sicherung des Unternehmensbestandes angenommen wird, erscheint es sinnvoll, primär die **Strategie der**

---

[27] Vgl.: Meffert, H., Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg., Nr. 2, 1983, S. 194.

[28] Vgl.: Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 750.

[29] Vgl.: Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, a. a. O., S. 39.

[30] Vgl.: Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 18f.

[31] Vgl.: Welge, M. K., Hüttemann, H. H., Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Märkten, a. a. O., S. 74; Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 14.

**Marktbehauptung** zu verfolgen.[32] Zu diesem Ansatz existiert in der Literatur eine Vielzahl von Lösungsansätzen.[33] GÖTTGENS hat für den Fall der Marktbehauptungsstrategie eine Reihe von Erfolgsfaktoren extrahiert, deren Erfüllung bzw. Forcierung von zentraler Bedeutung für das Überleben des Unternehmens ist:
Eine **extensive Neuproduktpolitik** und die damit einhergehende Erhöhung der F&E-Ausgaben erhöhen die Erfolgschancen in stagnierenden Märkten, insbesondere wenn es gelingt, die **Produktivität** im Vergleich zu den Mitbewerbern zu erhöhen. Auch eine **geographische Expansion** in Form einer Internationalisierung des Absatzmarktes wirkt sich günstig auf den Erfolg aus. Zusammen mit einer gezielten Qualitätsoptimierung verbessert die Beschränkung des Produktprogramms auf spezielle **Marktnischen** den Unternehmenserfolg, wenn es gelingt, sich dadurch einem ruinösen Preiswettbewerb zu entziehen. Nicht nur in stagnierenden Märkten kann eine verstärkte **Kundenorientierung** als erfolgsentscheidender Faktor gewertet werden. Zu den genannten markt- und produktbezogenen kommen noch **organisatorische Erfolgsfaktoren** hinzu, die GÖTTGENS unter den Stichworten ‚flache Hierarchien', ‚Entscheidungsdelegation' sowie ‚Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter' zusammenfasst.[34]

Die stagnationsrelevanten Erfolgsfaktoren können von mittelständischen Unternehmen, die den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bilden, aufgrund interner Bestimmungsfaktoren oft nur begrenzt realisiert werden.[35] So können Über-

---

[32] Vgl.: Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, a. a. O., S. 54.

[33] Vgl.: Erfmann, M., Wettbewerbsstrategie in reifen Märkten, Frankfurt a. M. et. al. 1988; Baatz, E., Unternehmensstrategien auf stagnierenden Märkten – eine Untersuchung in der chemischen Industrie, Bonn 1985; Hinder W., Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1985; Hinder, W., Bartosch, S., Intuitiv oder geplant? Mittelbetriebe strategisch positioniert, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe, Nr. 10, 1985, S. 98-102; Ohsen, G., Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten, Münster 1985; Trummer, A., Strategien für strategische Geschäftseinheiten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Frankfurt a. M. 1990; Schröder, E. F., Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen, Landsberg/Lech 1988; Harrigan, K. R., Unternehmensstrategien für reife und rückläufige Märkte, Frankfurt a. M., New York 1988; Welge, M. K., Hüttenmann, H. H., Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Märkten, Stuttgart 1993.

[34] Vgl.: Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 346f.

[35] Zu internen und externen Bestimmungsfaktoren in Mittelstandsunternehmen vgl.: Rohlmann, P., Marktschwankungen als Herausforderung des Mittelstandsmarketing – Dargestellt am Beispiel des Strickwarenmarktes in der Rezession, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F.

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

gangsprobleme beim **Generationswechsel** in der Geschäftsführung vom Senior auf den Junior negativ auf die Neuproduktpolitik bzw. auf die gesamte Strategieausrichtung wirken. Das **Betriebsgrößenproblem** bietet aufgrund der ökonomischen Ergebnisse nur wenig Möglichkeiten, Marketinginvestitionen in größerem Umfang zu tätigen. Das **‚global-player'-Manko** verhindert wegen der erschwerten Kapitalbeschaffung eine wirkungsvolle Expansion in internationale Absatzmärkte. Neben generellen Personalengpässen führen das erlernte Vorgesetztenverhalten der Gründergeneration sowie Unterschiede im Erfahrungsstand und in den Arbeits- und Lebenseinstellungen zwischen langjährigen Mitarbeitern und dem Nachfolger zu einem **Managementproblem**. Im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten werden Klein- und Mittelunternehmen bei der Verfolgung von Marktbehauptungsstrategien mit strukturellen Defiziten konfrontiert, die sie gegenüber großen Branchenführen benachteiligen.

Neben den unternehmensinternen Strukturproblemen besitzt die Verfolgung einer Marktbehauptungsstrategie aber auch einen grundsätzlichen Aspekt, der darin besteht, dass der aktuell relevante Markt auch langfristig noch eine Ertragschance bieten muss.[36] Für den Fall, dass nach Einschätzung der Unternehmensleitung eine solche langfristige Ertragschance nicht besteht, ist zu überprüfen, ob die Aktivitäten des Unternehmens in dem stagnierenden oder schrumpfenden Markt eingestellt werden müssen. Mit der dann zu verfolgenden **Marktaustrittsstrategie** ist in der Regel die Auflösung oder die grundlegende Neudefinition der betreffenden strategischen Geschäftseinheit verbunden.[37] Soll ein Marktaustritt als strategische Alternative geprüft werden, so müssen spezifische **Austrittsbarrieren** berücksichtigt werden.[38] Diese können in langlebigen und spezialisierten Aktiva bestehen,

---

(Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, S. 196f.

36 Vgl.: Schild, G., Technische Textilien - eine strategische Alternative?, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1992, Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1992, S. 30.

37 Vgl.: Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, a. a. O., S. 63.

38 Vgl. zu den nachfolgend aufgeführten Marktaustrittsbarrieren: Schmidt, G., Marktaustrittsstrategien, Frankfurt a. M. 1994, S. 36ff; Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, a. a. O., S. 47f; Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 16ff; Liebermann, M. B., Exit from Declining Industries: Stakeout or Shakeout, in: Rand Journal of Economics, S. 333-335; Harrigan, K. R., The Effect of Exit Barriers upon Strategic

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

deren Liquidationswert nur einem Bruchteil der Anschaffungskosten entspricht. Des Weiteren sind fixe Austrittskosten zu berücksichtigen, die vor allem aus Sozialplänen und Abfindungen resultieren. Hinzu kommen versteckte Kosten, die nach Bekanntwerden der Liquidationspläne in Form verringerter Arbeitsproduktivität, zurückgezogener Aufträge oder in Form von nicht mehr eingehaltenen Lieferantenzusagen anfallen. Zusätzlich erfahren die bestehenden Lagerbestände häufig einen enormen Wertverlust. Es können auch strategische Austrittsbarrieren existieren, in dem Sinne, dass die betroffene Geschäftseinheit aus übergeordneter Perspektive von strategischer Bedeutung für das Gesamtunternehmen ist, insbesondere wenn Verflechtungen zu anderen Geschäftseinheiten bestehen. Neben diesen rationalen existieren emotionale Austrittsbarrieren, die in der Unternehmensleitung verankert sind. Gerade in Unternehmen, die nur in einem einzigen Geschäftsfeld aktiv sind, ist der Marktaustritt mit negativen Konsequenzen für das oberste Management verbunden. Dazu gehören die Unsicherheit über die persönliche Zukunft, der mögliche Ansehensverlust, der aus der Aufgabe des Geschäftsbereichs resultiert, und die Verletzung des eigenen Stolzes, aber auch Vertrauens- und Imageverluste gegenüber Mitarbeitern und Marktpartnern. Schließlich können noch politisch-soziale oder gesellschaftliche Barrieren genannt werden, die sich häufig aus lokalen Bedingungen ableiten und primär mit dem Komplex der Arbeitsplatzsicherung zusammenhängen.

Die Bewertung der genannten Marktaustrittsbarrieren hängt nicht unwesentlich von der gegebenen Unternehmensstruktur ab. Vor allem in kleinen inhabergeführten Mittelstandsunternehmen, die im Extremfall nur einen einzigen Markt bedienen, kann ein **Entscheidungsproblem** entstehen, welches einen **dilemmatischen Charakter** aufweist: Wenn einerseits die langfristige Marktentwicklung keine Perspektive für das Verbleiben des Unternehmens im relevanten Markt bietet und andererseits die Austrittsbarrieren aus der Perspektive der Unternehmensleitung nicht zu überwinden sind, so liegen folglich zwei sich gegenseitig ausschließende Lösungswege vor.

Erkennt ein Unternehmen frühzeitig eine kommende dilemmatische Strategiesituation, gilt es zu prüfen, ob die Möglichkeit besteht, **neue Märkte** zu **erschließen**,

---

Flexibility, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, S. 165 ff.; Meffert, H., Ohlsen, G. T., Was Sie beim Marktein- und -austritt beachten müssen, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 10, 1982, S. 178ff.

die eine bessere langfristige Ertragsperspektive bieten als der derzeit bediente Markt.[39] Dabei stellen die organistationsbezogenen strukturellen Einflussfaktoren mittelständischer Unternehmen einen positiven Ansatzpunkt dar. Die traditionell flachen Hierarchien bieten einen **Flexibilitätsvorsprung**, der ein gezieltes Nischenmarketing unterstützt. Ebenso positiv wirken sich **Effizienzvorteile** aus, die in der Inhaberführung und in den gut kontrollierbaren Kosten begründet sind. Schließlich bietet die oftmals anzutreffende engere **emotionale Bindung** der Mitarbeiter an das Unternehmen und deren Zusammenhalt eine Chance für den Aufbruch in völlig neue Wettbewerbsfelder.[40] Die strukturellen Besonderheiten inhabergeführter Klein- und Mittelbetriebe bieten angesichts des konstatierten permanenten Wandels der Unternehmensumwelt besondere Chancen, weil sie es ermöglichen, abseits bekannter Wege in kreativer Form schnell auf externe Veränderungen mit neuen und ungewöhnlichen Ansätzen zu reagieren.[41] Eine daraus abgeleitete Diversifikationsstrategie bleibt dennoch mit großen **Risiken** behaftet. So wurden die Diversifikationsprojekte von 33 angesehenen US-Unternehmen in der Zeit von 1950 bis 1986 untersucht. Die Auswertung der empirischen Daten zeigte, dass die meisten der hinzugekauften oder neu gegründeten Geschäftseinheiten wieder abgestoßen wurden. Von den Akquisitionen, die in keiner Beziehung zum Stammgeschäft standen, wurden sogar 74% wieder verkauft oder stillgelegt.[42] Die Ergebnisse der Studie veranschaulichen, dass eine enge Beziehung zu den bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte ist. Dies gilt vor allem dann, wenn es sich bei dem diversifizierenden Unternehmen nicht um einen internationalen Konzern handelt, der über einen sehr guten Zugang zu notwendigen Ressourcen ver-

---

[39] Daneben kann ein Unternehmen auch unabhängig von einer derart zugespitzten Situation in der Eroberung neuer Geschäftsfelder und Märkte besondere Chancen sehen, wie es zum Beispiel unter dem Stichwort Business Migration aktuell propagiert wird. Vgl.: Heuskel, D., Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen – Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt a. M., New York 1999, S. 7ff.

[40] Vgl.: Rohlmann, P., Marktschwankungen als Herausforderung des Mittelstandsmarketing – Dargestellt am Beispiel des Strickwarenmarktes in der Rezession, a. a. O., S. 196f.

[41] Vgl.: Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 13f.

[42] Vgl.: Porter, M. E., Diversifikation – Konzerne ohne Konzept, in: Montgomery, C., A., Porter, M. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien, 1996, S. 245-282, S. 246ff.

fügt, sondern um ein mittelständisches Unternehmen, dessen Ressourcenzugang stark eingeschränkt[43] ist.

Die strategische Alternative, neue Märkte zu erschließen, erfordert zunächst die Suche nach einem geeigneten Zielmarkt. Dabei tritt ein **Interdependenzproblem** auf, das folgenden Charakter besitzt: Primär wird ein bereits bestehender oder ein noch zu entwickelnder Markt gesucht, der attraktiv ist. Die Bewertung der **Marktattraktivität** kann anhand von vier Hauptkriterien erfolgen. Erstens ist das Marktwachstum zu bewerten, mit dem Aussagen über das Steigerungspotential der mengenmäßigen Nachfrage verbunden sind. Das Wachstum muss allerdings im Zusammenhang mit der Marktgröße beurteilt werden. Als zweites wird die Marktqualität, welche die Gewinnstabilität der Branche ausdrückt, bewertet. Drittens ist die Versorgung mit Energie und Rohstoffen zu beachten, und viertens muss die Umweltsituation des neu zu erschließenden Marktes analysiert werden.[44] Diese Kriterien haben jedoch ausschließlich externen Charakter, das heißt, die spezifische Ressourcensituation des diversifizierenden Unternehmens wird nicht berücksichtigt. Eine rein extern definierte Marktattraktivität kann aber nicht das alleinige Entscheidungskriterium für die Erschließung eines neuen Marktes sein, vielmehr müssen auch interne Größen wie Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt werden.[45]

KOTLER stellt zu diesem Problem fest: „It is one thing to discern attractive opportunities in the environment; it is another to have the necessary competencies to succeed in these opportunities.“[46] Diesem Aspekt der Beurteilung der strategischen Ausgangssituation versucht die **SWOT-Analyse** (Strengths-Weaknesses-Opportuinities-Threats) gerecht zu werden. Sie verbindet die Analyse der Unter-

---

[43] Vgl.: Welge, M. K., Globalisierung: Chancen für mittelständische Textilunternehmen, unveröffentlichte Vortragsunterlagen im Rahmen der Veranstaltungen der ZiTex-Zukunftsinitiative Textil NRW, Juni 1999, S. 9.

[44] Vgl.: Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, 5. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 112f.

[45] Vgl.: Penrose, E. T., The theory of the growth of the firm, Oxford 1959, S. 65ff; Knudsen, C., Theories of the Firm, Strategic Management, And Leadership, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London, 1996, S. 179-218, 209.

[46] Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, a. a. O., S. 81.

nehmensumwelt, aus der Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) hergeleitet werden, mit einer firmenspezifischen Analyse der finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen, aus der die Stärken (Strengths) und die Schwächen (Weaknesses) eines Unternehmens abgeleitet werden.[47] HINTERHUBER betont, dass bei der Umweltanalyse neben der Feststellung der strategischen Ausgangssituation vor allem die Prognose zukünftiger Entwicklungen für den strategischen Planungsprozess von Bedeutung ist. Konsequenterweise fordert er auch für die Unternehmungs- bzw. Ressourcenanalyse, dass sie angeben muss, was die Unternehmung mit den bestehenden und den potentiellen Ressourcen tun muss, um die aus der Umweltanalyse abgeleiteten Chancen wahrnehmen bzw. mögliche Gefahren vermeiden zu können.[48] Für MEFFERT liefert die Ressourcenanalyse nicht nur Ansatzpunkte zur Entwicklung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien in bestehenden Märkten, sie kann auch Hinweise darauf geben, wie die existierenden Stärken einer Unternehmung in neuen Märkten eingesetzt werden können.[49] In diesem Sinne soll nachfolgend von der **ressourcenbezogenen Nähe** eines neuen Marktes gesprochen werden. Damit wird beschrieben, in welcher Form bestehende Unternehmensressourcen, die für den aktuell relevanten Markt von Bedeutung sind, genutzt werden können, um den Anforderungen eines potenziellen neuen Marktes zu entsprechen oder diese zu übertreffen. Eine große Nähe bzw. eine geringe Ressourcendistanz zu dem neuen Markt lässt erwarten, dass die Anforderungen des neuen Marktes relativ schnell und mit geringen Kosten erfüllt werden können. Allerdings gilt für die Ressourcen einer Unternehmung ebenfalls das oben erwähnte Zitat KOTLERS, nur mit anderen Vorzeichen. Denn es ist wiederum *eine Sache*, die eigenen Kompetenzen zu kennen und eine andere, die möglichen Marktsegmente zu identifizieren, in denen sie erfolgreich eingesetzt werden können. In diesem Sinne gilt es, eine voreilige Schlussfolgerung aus dem Ressourcenansatz zu vermeiden und nicht davon aus-

---

[47] Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 66f.

[48] Vgl.: Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, a. a. O., S. 76ff.

[49] Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 67.

zugehen, dass für einen auf den spezifischen Kompetenzen eines Unternehmens aufbauenden Kundennutzen immer ein Markt vorhanden sei.[50]

Die vor diesem Hintergrund notwendig erscheinende Integration von Ressourcen- und Umfeldanalyse bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Dabei soll aber über die bloße Gegenüberstellung von unternehmensinternen Stärken und Schwächen einerseits und externen Chancen und Risiken andererseits hinausgegangen und ein Modell entwickelt werden, in dem sowohl ressourcen- als auch marktorientierte Aspekte der Zielmarktauswahl visualisiert werden. Mit Hilfe eines auf diesem Modell aufbauenden Scoringwertes kann später eine direkte Bewertung der Vorziehungswürdigkeit möglicher neu zu erschließender Märkte erfolgen, so dass schließlich aus der Analyse einer empirisch basierten Strategielandschaft eine direkte ‚Empfehlung für richtiges Verhalten' ableitbar sein wird.

Im Rahmen des angestrebten Modells wird die Gesamtattraktivität eines neuen Marktes als **relative Größe** betrachtet,[51] die sowohl von der externen Marktattraktivität abhängt, als auch von der ressourcenbezogenen Nähe zwischen dem aktuell relevanten und dem neu zu erschließenden Markt. Das darin enthaltene Interdependenzproblem bei der Auswahlentscheidung lässt sich mit Hilfe des von SPIEGEL entwickelten **Aufforderungsgradienten** veranschaulichen.[52] In einem abstrakten sozialen Feld befinden sich Individuen, die ein Sozialgebilde darstellen. In dieses Feld wird ein Meinungsgegenstand oder Ziel eingeführt. Die Attraktivität des Ziels, die als absolute Größe festgelegt ist, wird **Aufforderungshöhe h** genannt und als vertikale Linie in das Feld eingezeichnet. Zwischen den Individuen und dem Meinungsgegenstand lassen sich unterschiedliche **Distanzen d** messen, die Auskunft darüber geben, auf welche Individuen das Ziel am stärksten wirkt. Aus dem Verhältnis der einheitlichen Aufforderungshöhe zu den spezifischen Abständen der Individuen lässt sich mit Hilfe der Tangensfunktion jeweils ein indivi-

---

50 Vgl.: Rühli, E., Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das neue strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 78f.

51 Vgl.: Wernerfelt, B., Montgomery, C. A., What is an attractive industry?, in: Management Science, Vol. 32, Nr. 10, October 1986, S. 1223.

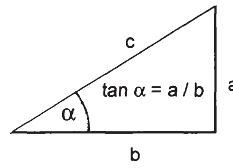
52 Vgl.: Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Stuttgart 1961, S. 18ff; Spiegel, B., Nische - ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing, in: Thexis, 7. Jg., 1990, S. 6f.

dueller Winkel α berechnen. Dieser Winkel repräsentiert die Größe des individuell wirkenden Aufforderungscharakters. Der Tangens des Winkels α wird als **Aufforderungsgradient** bezeichnet und beschreibt das Verhältnis zwischen der Aufforderungshöhe und der individuellen Distanz zum Meinungsgegenstand.[53] Wird nun der Begriff ,Meinungsgegenstand' durch ,neuer Markt' ersetzt, entspricht die Aufforderungshöhe **h** der **externen Marktattraktivität**. Wird gleichzeitig der Begriff ,Individuen' durch ,Unternehmen' ersetzt, so lässt sich eine noch zu definierende **Ressourcendistanz d** zwischen dem betrachteten Unternehmen und dem neu zu erschließenden Markt messen. Der Tangens des Winkels α bestimmt dann den unternehmensspezifischen Aufforderungsgradienten eines neuen Marktes, der dessen relative Attraktivität unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen beschreibt. Die **Höhe des Aufforderungsgradienten (tan α)** kann als vorläufiger Maßstab bei der Auswahlentscheidung im Rahmen der Erschließung neuer Märkte verwendet werden.[54] Allerdings kann dieses Kriterium nur eine erste Orientierung liefern, Extrempunkte bedürfen ebenso einer gesonderten Betrachtung wie unterschiedliche Marktalternativen mit gleichem Aufforderungsgradienten, aber unterschiedlichen Distanzen zum aktuellen Markt.

Ist ein geeigneter Markt gefunden, der sowohl aus markt- als auch aus ressourcenorientierter Perspektive attraktiv erscheint, so müssen die vorhandenen Ressourcen transformiert werden, um den anderen Anforderungen des neuen Marktes

---

[53] Der Tangens eines Winkels α kann in einem rechtwinkligen Dreieck aus dem Verhältnis der Gegenkathete a (sie entspricht der Aufforderungshöhe) zur Ankathete b (sie entspricht der individuellen Distanz zum Meinungsgegenstand) berechnet werden (siehe Abbildung):




[54] Die externe Attraktivität eines Marktes (h) allein kann extrem groß sein, dennoch bleibt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Markterschließung gering, wenn gleichzeitig eine extrem große Ressourcendistanz (d) besteht. Im Extremfall kann die bestehende Ressourcendistanz zwischen Zielmarkt und Unternehmen so groß sein, dass die notwendige Weiterentwicklung der vorhandenen Ressourcen ein nicht vertretbares Ausmaß annimmt. Die Gesamtattraktivität des Marktes wäre demnach minimal (minimaler Aufforderungsgradient), das gilt auch für eine minimale Ressourcendistanz (d) in Verbindung mit einer minimalen externen Marktattraktivität (h). Dies trifft auf Märkte zu, die zwar mit geringen Modifikationen vorhandener Ressourcen zu erschließen wären, die aber aufgrund ihrer Ressourcennähe wahrscheinlich ebenso wenig attraktiv sind wie der aktuelle relevante Markt des Unternehmens.

zu entsprechen. Der Prozess der Ressourcentransformation darf jedoch nicht starr und unflexibel sein, da sich die Unternehmensumwelt auch während des Prozesses permanent wandelt. Durch die Komplexität und Dynamik der Märkte und ihrer Umwelt kann deren Entwicklung aber nur noch begrenzt vorhergesagt werden.[55] Diese Erkenntnis fordert vor allem von Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten eine Umorientierung, da sie aufgrund ihrer meist langen Firmengeschichte durch traditionelle Formen des Wettbewerbs geprägt sind. Der traditionelle Wettbewerb war aber noch nicht so stark von Dynamik, Komplexität und Vernetzung beeinflusst, sondern er besaß Charaktristika wie Stabilität, Überschaubarkeit, Friedlichkeit, Existenz langfristiger Wettbewerbsvorteile und konstanter Strategien.[56] Für die strategische Unternehmensführung lässt sich das Fazit ableiten, dass die Permanenz des Wandels und die damit verbundene Unsicherheit in einem Konzept zur Erschließung neuer Märkte berücksichtigt werden müssen.[57] Vor allem besitzt ein mechanistischer Gestaltungsansatz weniger Relevanz für die Strategie als die Fähigkeit zu adaptieren und zu lernen, die wiederum eine ausgeprägte organisationale Kreativität erfordert.[58] Damit wird das klassische strategische Prinzip des ‚taking that hill', bei dem ein Ziel festgelegt wird und alle Energien darauf verwendet werden, dieses zu erreichen, in Frage gestellt. In einer unsicheren und sich ständig verändernden Umwelt erscheint ein evolutionsartiger Strategieansatz in Form einer ‚adaptiven Wanderung' - auch für die Erschließung neuer Märkte - erfolgversprechender.[59]

Die Integration von markt- und ressourcenorientierten Aspekten bei der Suche und Erschließung neuer Märkte erfordert ein methodisches Gerüst, welches die Entscheidungsfindung unterstützt. Dieses lässt sich aber auf dem hohen Abstrak-

---

55 Vgl.: Liening, A., Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos: neuere Entwicklungen in der Theorie nicht-linearer dynamischer Systeme und die Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik, a. a. O., S. 28.

56 Vgl.: Bruhn, M., Hyperwettbewerb - Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung, 43. Jg., Heft 5, 1997, S. 339-357, S. 344; Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 300.

57 Vgl.: Heuskel, D., Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen – Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, a. a. O., S. 31.

58 Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 117.

59 Vgl.: Beinhocker, E. D., On the Origin of Strategies, a. a. O., S. 52f.

tionsniveau der bisherigen Ausführungen nicht sinnvoll ableiten, sondern bedarf eines geeigneten Erkenntnisobjektes. Dabei muss einerseits die parallele Existenz stagnierender und wachsender Märkte gegeben sein, andererseits müssen die Wachstumsmärkte mit ähnlichen Ressourcen erschlossen werden können, wie sie auch den Unternehmen in den stagnierenden Märkten zur Verfügung stehen. Die Textilindustrie in Deutschland erfüllt diese Anforderungen. Während im Bereich Klassischer Textilien eindeutige Anzeichen von Stagnation und Schrumpfung festzustellen sind, existieren gleichzeitig im Bereich Technischer Textilien höchst attraktive Wachstumsmärkte. Zudem können die Ressourcen, die den Klassischen Textilherstellern zu Verfügung stehen, im Prinzip so transformiert werden, dass sie den Anforderungen in den neuen Märkten genügen. In welchem Ausmaß dies möglich ist, hängt stark von den bislang bedienten und den angestrebten neuen Märkten ab. Die Eignung der Textilindustrie als Erkenntnisobjekt für diese Arbeit soll im folgenden Kapitel untersucht werden.

# 2. Parallele Existenz wachsender und stagnierender Märkte in der Textilbranche

## 2.1 Stagnation und Schrumpfung als Herausforderung für Hersteller Klassischer Textilien

Im folgenden wird der Wandel in der **Klassischen Textilindustrie** Gegenstand der Ausführungen sein. Dafür wird zunächst der Begriff Textilindustrie charakterisiert, anschließend wird der massive Strukturwandel, den die deutsche Textilindustrie in den letzten Jahren durchlaufen hat, näher beleuchtet.

Die Textilindustrie ist neben der Bekleidungsindustrie ein Wirtschaftszweig der Textilwirtschaft.[60] Der Begriff Textilindustrie wird in der Literatur weit aufgefasst. Man versteht darunter eine mehrstufige und vielgestaltige Industrie, die sich mit der Herstellung (Chemiefaserindustrie) und Aufbereitung von Textilfasern befasst sowie mit deren Verarbeitung zu Garnen, Geweben, Gewirken und anderen fertigen Textilprodukten.[61] Eine Differenzierung und weitere Charakterisierung der

---

60 Vgl.: Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, Mainz 1994, S. 12f.

61 Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, in: Gesamttextil (Hrsg.), Schriften zur Textilpolitik, Heft 6, Frankfurt a. M. 1989, S. 13.

Textilindustrie erfolgt über die unterschiedlichen Fertigungsstufen. Dabei lassen sich fünf Hauptstufen unterscheiden, die nacheinander durchlaufen werden: **1. Rohstoffgewinnung** (Rohstoffe für textile Produkte sind sowohl Natur- als auch Chemiefasern und deren Mischungen. Die unterschiedlichen Gebrauchseigenschaften bestimmen jeweils das Einsatzgebiet der Fasern.) → **2. Garnerstellung** (In dieser Prozessstufe werden die Fasern zu Garnen versponnen, im synthetischen Bereich werden aber auch direkt aus der Spinnlösung Elementarfäden erzeugt.) → **3. Flächenerzeugung** (Durch geeignete Verkreuzung zweier Fadensysteme, durch Maschenbildung oder durch Verfestigung von Faservliesen lassen sich textile Flächen erzeugen.) → **4. Veredlung** (In dieser Prozessstufe werden textile Flächen durch Reinigen, Färben, Bedrucken oder Oberflächenmodifikationen veredelt.) → **5. Konfektion (**Am Ende der Prozesskette werden die textilen Flächen durch Trennen, Fügen oder Formen zu dem jeweiligen Verwendungszweck zusammengefügt.)[62] Die lineare Determiniertheit der einzelnen Fertigungsschritte hat zur Bildung des Begriffs der textilen Pipeline geführt.[63] (siehe Abb. 1).

Alternativ zur Differenzierung nach Produktionsstufen kann auch eine Differenzierung nach dem Rohstoffeinsatz oder nach dem Endverwendungszweck vorgenommen werden. Hierbei werden drei Gruppen unterschieden:[64] **Bekleidungstextilien**, womit Stoffe und Maschenwaren zusammengefasst werden, die später zu Bekleidungsstücken weiterverarbeitet werden, **Haus- und Heimtextilien**, die Bettwäsche, Badtextilien, Gardinen, Vorhänge, Tapeten, Möbelbezugsstoffe, Teppiche etc. umfassen sowie **Technische Textilien**, bei denen der Funktionsaspekt im Vordergrund steht.

---

62 Vgl.: Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, München, Wien 1998, S. 5ff.

63 Vgl.: Diekmann, A., Die Quick Response-Strategie, in: Marktforschung und Management, Nr. 3, 1992, S. 133.

64 Vgl.: Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, a. a. O., S. 13.

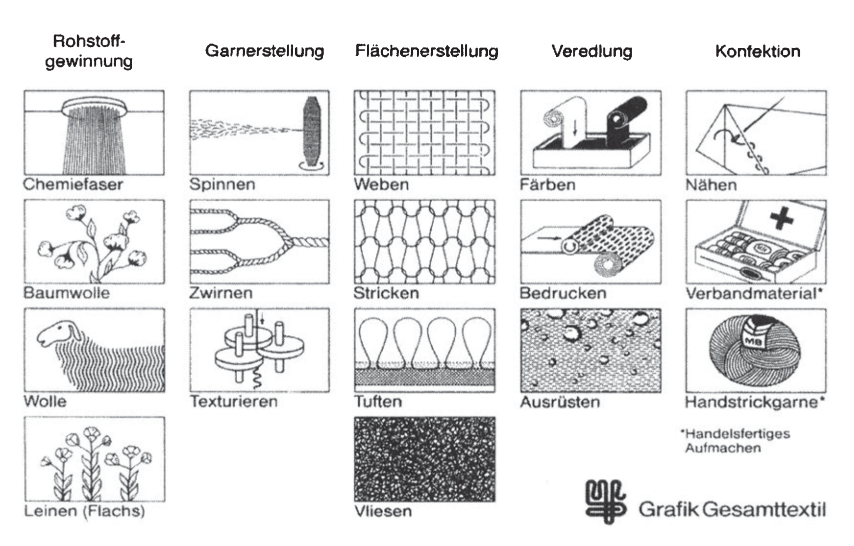



**Abb. 1: Die Stufen der textilen Kette im Überblick**[65]

Unter dem Begriff ‚Klassische Textilien' sollen nachfolgend diejenigen Heim-, Haus- und Bekleidungstextilien subsumiert werden, die nicht zu den Technischen Textilien gezählt werden, also solche, die nicht mit Zusatzfunktionen ausgestattet sind, welche auf dem Einsatz neuartiger Ausrüstungsverfahren oder spe-zieller synthetischer Fasern bzw. Membrane beruhen.

Eine Besonderheit der Textilindustrie liegt in ihrem außergewöhnlich breiten Produkt- und Verfahrens-Spektrum, das sich in einer großen Heterogenität der Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges äußert und generelle branchenbezogene Urteile und Erkenntnisse erschwert. Eine gemeinsame strukturelle Besonderheit der deutschen Textilindustrie kann jedoch in ihrer mittelständischen Struktur gesehen werden. Legt man den Maßstab des Bundesministeriums für Wirtschaft an, gehören Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 100 Mio. DM und mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 500 zum Mittelstand.[66] Eine Statistik des Verbandes Ge-

---

[65] Quelle: Arbeitgeberkreis Gesamttextil (Hrsg.), Technische Textilien: Faserwerkstoffe und Anwendungsbeispiele - Ausbildungsmittel Unterrichtshilfen: Textiltechnik, Eschborn 1998, S. 4.13.

[66] Vgl.: BMWi, Ziele und Aufgaben der Mittelstandspolitik, in: http://www.bmwi.de/infomaterial/existenzgruendung/mittelstandspolitik.html 2000, Mit dieser Mittelstands-Definition sind jedoch

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

samttextil, welche die deutschen Textilunternehmen nach Beschäftigtenzahlen kategorisiert, zeigt, dass über 97% der deutschen Textilunternehmen zum Mittelstand zu zählen sind. Eine solche rein quantitative Abgrenzung ist zwar nicht unproblematisch, sie ist aber geeignet, um eine grobe Vorstellung der Strukturverhältnisse zu bekommen.[67]

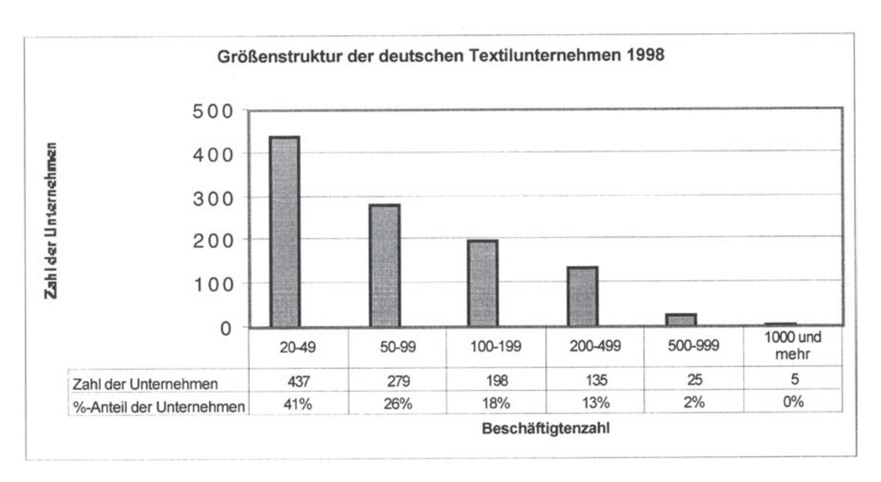



**Abb. 2: Größenstruktur der deutschen Textilindustrie 1998**[68]

Die mittelständische Prägung der deutschen Textilindustrie ist trotz des massiven Strukturwandels, den sie in den letzten Jahren durchlaufen hat, erhalten geblieben. Davon abgesehen hat sich aber das Erscheinungsbild der gesamten Textilindustrie nachhaltig verändert. Gegenwärtig sehen sich fast alle deutschen Hersteller Klassischer Textilien **stagnierenden oder schrumpfenden Märkten** gegen-

---

nur Minimalforderungen erfüllt, mittlerweile werden in der Literatur verschiedene andere Definitionskriterien diskutiert wie Gewinn, Marktanteil, Wertschöpfung, Rechtsform oder diverse Bilanzpositionen. Als konstitutives definitorisches Merkmal wird vor allem die **Eignergeführtheit** eines Unternehmens präferiert. Die qualitativen Merkmale sind statistisch jedoch kaum erfasst, so dass für eine Einordnung auf die genannten Minimalkriterien zurückgegriffen werden muss. Vgl.: Kayser, G., Schillerndes Phänomen aus beschreibbaren Komponenten, in: Unternehmermagazin, 49. Jg., Nr. 4, 2001, S. 13.

67 Vgl.: Weber, M., Der deutsche Mittelstand im Wandel - Begrüßung und Einführung, in: Deutsche Fragen - Symposium des Bundesverbandes deutscher Banken und der Universität Bremen - Welche Zukunft hat der Mittelstand?, Bremen 2000, S. 9-16, S. 12.

68 Quelle: Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen zur Textilindustrie, Ausgabe 2000, Tabelle 5, Eschborn 2000.

über. Die **Ursachen** dafür liegen in erster Linie in einem Rückgang der Nachfrage und in einem stark gewachsenen Importdruck:

- **Rückgang der Nachfrage, Marktsättigung**

Langfristig betrachtet ist der Anteil der Textilausgaben an den gesamten Verbrauchsausgaben rückläufig. Der Grund dafür liegt in der Marktsättigung, die vor allem aus einem befriedigten Erstbedarf resultiert. Insbesondere Textilien weisen eine niedrige Einkommenselastizität der Nachfrage auf, die ab einer bestimmten Einkommenshöhe einsetzt. So wird mit steigendem Wohlstand nur noch ein abnehmender Anteil für Textilgüter aufgewendet.[69] Während der Anteil der Textilausgaben an den gesamten Verbrauchsausgaben der westdeutschen privaten Haushalte[70] im Jahr 1960 noch bei 11,7% lag, war dieser Anteil im Jahr 1998 auf 5,6% gesunken.[71] Der Bedarf resultiert überwiegend aus Ersatzkäufen, die allerdings aufgrund des Modeeinflusses höher liegen als in anderen Branchen.[72] Neben den statistischen Daten weisen folgende Entwicklungen des Nachfrageverhaltens im Textil- und Bekleidungsbereich auf einen gesättigten Markt hin:[73] An Textil- und Bekleidungsartikel werden generell hohe Ansprüche hinsichtlich des Designs und Komforts gestellt und bei den Konsumenten besteht ein großes modisches Abwechslungsbedürfnis. Parallel steigen sowohl der produktbezogene Informationsgrad als auch die Skepsis der Konsumenten. Vor diesem Hintegrund nimmt das Qualitätsbewußtsein auch in den unteren Preissegmenten zu, außerdem entwickeln die Verbraucher ein zunehmendes ökologisches Bewusstsein.

---

69 Vgl.: Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, a. a. O., S. 29

70 Basis: Vier-Personen-Arbeitnehmer-Haushalt mit mittlerem Einkommen.

71 Vgl.: Hauff, T., Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung - Weltwirtschaftliche Anpassungszwänge, unternehmerische Handlungsstrategien und regionalökonomische Restrukturierungsprozesse in der Textilindustrie des Westmünsterlandes, Dortmund 1995, S. 85.; Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen der Textilindustrie, Ausgabe 2000, Eschborn 2000, Tabelle 3.

72 Vgl.: Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, Gronau 1992, S. 232; Hauff, T., Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung - Weltwirtschaftliche Anpassungszwänge, unternehmerische Handlungsstrategien und regionalökonomische Restrukturierungsprozesse in der Textilindustrie des Westmünsterlandes, a. a. O., S. 85.

73 Vgl.: Hermann, M., Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: strategische Optionen der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und Produktionsverlagerungen, Frankfurt a. M., et al. 1996, S. 321f.

Zudem lässt sich eine zunehmende Individualisierung der Konsumenten feststellen, die zum Teil von einer postmaterialistischen Absage an einen überzogenen Verbrauch begleitet wird.

- **Hoher Importdruck**

Die Verschiebung der internationalen Arbeitsteilung vor dem Hintergrund einer veränderten Welthandelssituation kann als Hauptursache für die Absatzprobleme der deutschen Textilhersteller genannt werden. Denn durch diese Veränderungen erfolgte auf dem deutschen Binnenmarkt eine Verdrängung inländischer Erzeugnisse zugunsten von Produkten aus Niedriglohnländern.[74] Dass diese Entwicklung gerade den Textilsektor besonders betrifft, liegt in den für Schwellenländer attraktiven Angebotsbedingungen der Textilindustrie, die durch folgende Merkmale charakterisiert sind:[75] durchschnittliche Sachkapitalintensität, niedriges Qualifikationsniveau, unterdurchschnittliche Energieintensität, niedrige Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, unterdurchschnittliche Umweltauflagen.[76] Aufgrund dieser Eigenschaften versuchen viele Entwicklungsländer, mit Hilfe der Textil- und Bekleidungsindustrie als Pionierindustrie zu ‚new industrializing countries' zu werden. Dabei nutzen sie ihre Kostenvorteile gegenüber den westlichen Industrienationen, um darauf aufbauend eine exportorientierte Industrialisierungsstrategie zu verwirklichen.[77] So trägt zum Beispiel die Textilindustrie Chinas mit 45,5 Mrd. US$ fast 25% zum gesamten Exportvolumen des Landes bei.[78] Die Kostenvorteile sind dabei in erster Linie auf lokale Gegebenheiten in Form von geringeren Arbeits-

---

[74] Vgl.: Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, Mainz 1994, S. 122.

[75] Vgl.: Breitenacher, M., Textilindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven für die achtziger Jahre, in: Struktur und Wachstum, Reihe Industrie 34, Berlin 1981, S. 25.

[76] Diese Charakterisierung gilt in erster Linie für die Produktion klassischer textiler Produkte auf mechanisch einfachen Maschinen, zu denen aber ein Großteil des Weltbedarfs an Textilien gehört.

[77] Vgl.: Hauff, T., Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung - Weltwirtschaftliche Anpassungszwänge, unternehmerische Handlungsstrategien und regionalökonomische Restrukturierungsprozesse in der Textilindustrie des Westmünsterlandes, a. a. O., S. 89

[78] Vgl.: Dempsey, E., China: preparing for the challenge of becoming a genuine 21st century global textile giant, in: ITS Textile Leader: The Magazine for International Management, Nr. 2, 2000, S. 27-36, S. 27.

und Umweltkosten sowie höheren Maschinenlaufzeiten[79] zurückzuführen.[80] Neben dem Wunsch nach Industrialisierung führt der Bedarf an Devisen in einigen Staaten dazu, dass der Export von Textilien von staatlicher Seite unterstützt wird.[81] Zudem begünstigt die Liberalisierung des Welttextilhandels, der durch Spezialabkommen im Rahmen des GATT reglementiert ist, die Exportmöglichkeiten der Niedriglohnländer. Bis zur Uruguay-Runde[82] der GATT-Verhandlungen besaß die Textil- und Bekleidungsindustrie der westlichen Industrieländer einen durch das GATT sanktionierten Schutz vor Billigimporten in Form des Welttextilabkommens (WTA).[83] Mit dem am 1. Januar 1995 in Kraft getretenen Agreement on Textiles and Clothing (ATC) setzte jedoch ein fundamentaler Wandel ein, der darin besteht, dass sich alle WTO-Länder verpflichten, bis zum Jahre 2005 bestehende Quoten abzubauen und den Handel mit Textilien und Bekleidung dem GATT-Regelwerk zu unterstellen.[84] In den letzten Jahren wurden entsprechende Sonderabkommen umgesetzt, welche den Import von Textilien nach Europa regelmäßig erleichterten und eine mengenmäßige Steigerung der Einfuhren bewirkten.[85]

---

[79] Die durchschnittlichen Lohnkosten betrugen z. B. 1998 in Deutschland ca. 21,48 US$, dagegen lagen die durchschnittlichen Lohnkosten in Indien bei ca. 0,60 US$, gleichzeitig lag die Betriebsstundenzahl in Deutschland bei 7.136 Std./Jahr und in Indien bei 8.451 Std./Jahr. Vgl.: o. V., TW-Textil-Fakten: Markt- und Strukturdaten der Textil- und Bekleidungswirtschaft, Frankfurt a. M. 1999, S. 371.

[80] Vgl.: Hasselmann, S., Marktorientiertes Umweltmanagement in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie: Eine theoretische Analyse, Münster 1995, S. 145; Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, Gronau 1992, S. 23f.

[81] Vgl.: Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, a. a. O., S. 43; Reifenrath, G., Thailand spinnt Fäden ins Ausland, in: Textilwirtschaft, Nr. 12, 2001, S. 77.

[82] Diese Gatt-Runde wurde im Dezember 1993 abgeschlossen und am 15. April 1994 wurde in Marrakesch das Schlußabkommen unterzeichnet, welches ein Regelwerk zur Integration des Welttextilabkommens in die allgemeinen GATT-Regeln enthält.

[83] Das WTA stellt eine Sonderregelung dar, die es erlaubt, den Welttextilhandel entgegen dem GATT-Prinzip der allgemeinen Meistbegünstigungsklausel abzuwickeln. Vgl.: Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, a. a. O., S. 4ff.

[84] Vgl.: Jungbauer, S. M., Der Welttextilhandel auf dem Weg ins GATT, in: Jahrbuch der Textilindustrie 2000, Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), S. 29-30, Eschborn 2000, S. 29.

[85] Vgl.: Hasselmann, S., Marktorientiertes Umweltmanagement in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie: Eine theoretische Analyse, a. a. O., S. 149ff; Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, a. a. O., S. 8ff.

Die Einfuhrüberschüsse von Textil- und Bekleidungserzeugnissen nach Deutschland haben sich seit 1970 von 1,78 Mrd. DM auf 21,92 Mrd. DM mehr als verzehnfacht.[86]

Diese zentralen Ursachen führten zu einer **Marktstagnation bzw. Marktschrumpfung**, die sich vor allem auf die Märkte für Klassische Textilien erstreckt und die nachfolgend an einigen **Indikatoren** exemplarisch belegt werden soll.

- **Vorliegen von Überkapazitäten**

Der Wandel in den internationalen Wettbewerbsbedingungen und die damit verbundenen Absatzschwierigkeiten führten zu Überkapazitäten bei den deutschen Textilproduzenten. Da die entstandenen Überkapazitäten nicht mehr sinnvoll auszulasten waren, ging die Zahl der Betriebe in Westdeutschland zwischen 1970 und 1990 durch Schließungen und Verlagerungen ins Ausland von 2396 auf 1197 zurück, was mit dem Verlust von 287149[87] Arbeitsplätzen verbunden war. Gleichzeitig vollzogen die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten überwiegend Ersatz- bzw. Rationalisierungsinvestitionen und kaum noch Erweiterungsinvestitionen, was zu einer zunehmenden Automatisierung und Kapitalintensivierung der Produktion führte.[88] So hat sich die Produktivität je Beschäftigten von einem Index 43,7 in 1970 auf einen Index von 111,8 in 1998 verbessert.[89]

- **Homogene Produktqualität, eingeschränkte Differenzierungsmöglichkeiten**

Die produktbezogenen qualitativen Differenzierungsmöglichkeiten für die Hersteller von Klassischen Textilien sind eingeschränkt. Insgesamt kann eine homogene hohe Produktqualität und ein hoher Standardisierungsgrad textiler Produkte kon-

---

86 Vgl.: Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen der Textilindustrie, Ausgabe 2000, Eschborn 2000, Tabelle 10.

87 Vgl.: Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen der Textilindustrie, Ausgabe 2000, a. a. O., Tabelle 6.

88 Vgl.: Hergeth, H. A., Investitionsstrategien für stagnierende Branchen – dargestellt am Beispiel der Textilindustrie, Münster 1986, S. 41ff; Reckfort, J., Der Markt für Textilien und Bekleidung - Strukturen, Entwicklungen, Trends, Arbeitspapier Nr. 33 der Forschungsstelle für textile und allgemeine Marktwirtschaft (FATM), Münster 1997, S. 9.

89 Vgl.: Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen der Textilindustrie, Ausgabe 2000, a. a. O., Tabelle 6 (Index 1995 = 100).

statiert werden. Der früher oft betonte Qualitätsvorteil deutscher Textilprodukte hat sich in den letzten Jahren aufgrund des technischen Fortschritts im Textilmaschinenbau, der weltweit allen Herstellern zur Verfügung steht, relativiert.[90] Die Ursache liegt in der zunehmenden Automatisierung und in der verbesserten Steuerungstechnik der Produktionsmaschinen[91], die dazu geführt hat, dass die Produktqualität zu einem erheblichen Teil von der Technischen Leistungsfähigkeit der Maschinen beeinflusst wird.[92] Allerdings soll darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der linearen Determiniertheit textiler Fertigungsprozesse, der Schlüssel zur Qualität in einer Qualitätssicherung liegt, die nicht nur punktuell gewährleistet ist, sondern sich über den gesamten Prozess erstreckt und dabei auch die Zusammenarbeit mit Kunden einschließt.[93]

- **Existenz etablierter Marken, Bedeutung von Handelsmarken**

Nur ein geringer Teil der in Deutschland hergestellten Textilien wird von den Produzenten selbst unter einer eigenen Marke vertrieben (z. B. „Kleine Wolke" im Bereich Badtextilien oder „Irisette" im Bereich Bettwäsche).[94] Die mittelständisch ge-

---

90 Vgl.: Dempsey, E., China: preparing for the challenge of becoming a genuine 21st century global textile giant, in: ITS Textile Leader: The Magazine for International Management, Nr. 2, 2000, S. 27-36, S. 27ff; Azari, S., Iranischer Textilbetrieb auf höchstem Niveau, in: Weaver's Digest: Textile Technology from Weaver to Weaver, Nr. 1, 2000, S. 8-9.

91 Vgl.: Schoeller, P., Strategien bei standortbedingten Kostennachteilen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern: Eine Analyse anhand der deutschen Texilindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Baumwoll-Spinnereien und –Webereien, Renningen-Malsheim 1996, S. 188f.

92 Vgl.: Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, a. a. O., S. 266

93 Vgl.: Frielinghaus-Turowski, M., Qualitätssicherungssysteme für die Textilindustrie, Aachen, Mainz 1994, S. 167f; Egbers, G., Fischer, T., Quick Response in der Textilindustrie – Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1988, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1988, S. 9f.

94 Nach einer Statistik von 1991 werden zum Beispiel von der gesamten Gewebeproduktion 27% als Rohgewebe und 73% als fertiges Gewebe weiterverkauft. Von den 73% Fertiggeweben gehen 28% zur Weiterverarbeitung an die Bekleidungsindustrie, 22% als technische Gewebe an andere weiterverarbeitende Betriebe und 23% bilden die Gruppe der Haus- und Heimtextilien. Diese 23% werden zu einem Großteil an Unternehmen der Möbel- und Einrichtungsbranche geliefert. Es bleibt schließlich nur eine Menge von weniger als 5% der gesamten erstellten Gewebe, die direkt für den Endverbraucher produziert werden. Vgl.: Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, a. a. O., S 162.

prägten Textilunternehmen können wegen ihrer begrenzten Ressourcen nur sehr verhalten in den eigenen Markenaufbau investieren. Demgegenüber versuchen immer mehr internationale Bekleidungskonzerne, ihr etabliertes Markenimage besser abzuschöpfen, indem sie ihre Marke zum Teil durch die Vergabe von Lizenzen auf die bislang markenlosen Heim- und Haustextilien-Märkte transferieren.[95] So haben mittlerweile fast alle internationalen Luxus- und Designermarken wie Dior, Valentino, Versace, Bluemarine, Armani, Joop, Kenzo, Calvin Klein, Ralph Lauren, Donna Karan, Burberry oder Bugatti eine eigene Heimtextil-Serie entwickelt, hinzu kommen noch Young Fashion Labels wir Esprit, Mexx, s. Oliver oder Benetton.[96] Gleichzeitig gewinnt der branchenfremde Einzelhandel, also Lebensmitteleinzelhandel (Aldi), sonstiger Einzelhandel (Tschibo, Schlecker) und Möbeleinzelhandel (IKEA), mit seinen Eigenmarken als Anbieter für Textilien ständig an Bedeutung. So gilt Aldi als einer der beliebtesten Nonfood-Verkäufer Deutschlands und Tschibo erzielt ca. 23% seines Umsatzes mit Textilien, was 1995 einer Summe von ca. 716 Mio. DM entsprach.[97] Diese Handelsmarken etablieren sich gegenüber dem klassischen Fachhandel überwiegend auf der Basis eines aggressiven Preiswettbewerbs, zusätzlich unterstützen einige Handelskonzerne ihre Eigenmarken mittlerweile auch mit einem hohen Kommunikationsaufwand. Gegenüber einer derartigen Präsenz internationaler Top-Marken und preisagressiver Handelsmarken, erscheint es für deutsche Hersteller fast aussichtslos, eine eigene Marke beim Endverbraucher aufzubauen.

- **Zunehmende Serviceorientierung der Anbieter**

Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten zur konsumentenbezogenen Markenprofilierung und des massiven Wettbewerbsdruckes durch preisaggressive

---

95 Zum Markentransfer vgl.: Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989, S. 5ff; Binder, C., Markentransfer durch Lizenzen – Ein Zukunftsmarkt – Statusbericht Deutschland, Information für die Fachpresse der BLP Brand Licensing Partner GmbH, Düsseldorf 1996; Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156, S. 147f.

96 Vgl.: Schulz, I., Mythos Marke: Wie Fashion Labels den Markt erobern, in: Textilwirtschaft Wohnen, Heft 1, 2001, S. 62-64; Bagnoli, D., Eine Prise Weisheit und viel Stilgefühl: zum 25-jährigen Jubiläum kommt Armani Casa, in: Textilwirtschaft Wohnen, Heft 11, 2000, S. 26-27; o. V., der Luxus Markt boomt, in: Textilwirtschaft Wohnen, Heft 11, 2000, S. 25.

97 Vgl.: Zentes, J., Hurth, J., Die Struktur des Handels, in: Hermanns, A., Schmitt, W., Wißmeier, K. U. (Hrsg.), Handbuch Modemarketing: Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente; Ansätze für Praxis und Wissenschaft, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1999, S. 287.

Importprodukte versuchen viele deutsche Textilunternehmen, durch besondere Serviceleistungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dabei stehen zusätzliche Dienstleistungen für die Absatzmittler im Bereich Verpackung und Auszeichnung sowie im Bereich Lagerhaltung verbunden mit permanenter Lieferfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit im Mittelpunkt.[98] Die Kosten für diese Dienstleistungen können wegen der angespannten Wettbewerbssituation nur sehr begrenzt über erhöhte Preise kompensiert werden und verringern somit die Margen auf Seiten der Hersteller.

- **Sinkende Handelsspannen, wachsende Handelsmacht**

Insgesamt verzeichnet der Textileinzelhandel seit 1993 rückläufige Umsätze, wobei der jährliche Rückgang in dem Zeitraum von 1993 bis 1998 zwischen –1% und –6% Prozent lag.[99] Zudem sank der betriebswirtschaftliche Gewinn des Textileinzelhandels von 0,8% in 1990 auf –2,2% in 1995.[100] Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit einem Marktbereinigungsprozess, der von einem intensiven Preiswettbewerb gekennzeichnet ist, und in dessen weiterem Verlauf sich der Marktanteil des klassischen Facheinzelhandels zugunsten filialisierender Handelssysteme verschieben wird.[101] Die ebenfalls unter Druck geratenen Kauf- und Warenhauskonzerne versuchen, einen Teil ihrer Probleme durch Fusionen bzw. Akquisitionen zu lösen. Dadurch wurde in der jüngeren Vergangenheit ein Konzentrationsprozess im Textileinzelhandel ausgelöst, der wahrscheinlich weiter anhält. So vereinigten 1995 die drei größten Unternehmensgruppen Metro, Karstadt und C&A ein Fünftel des gesamten Umsatzes des deutschen Textileinzelhandels auf sich.[102] Auch wenn reine Umsatzgröße nicht als Erfolgskriterium gelten kann, wird

---

98 Vgl.: Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, a. a. O., S. 244; Diekmann, A., Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft: eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response Konzeptes, Stuttgart 1992, S. 315ff.

99 Vgl.: o. V., TW-Textil-Fakten: Markt- und Strukturdaten der Textil- und Bekleidungswirtschaft, Frankfurt a. M., 1999, S. 220.

100 Vgl.: Zentes, J., Hurth, J., Die Struktur des Handels, a. a. O., S. 295.

101 Vgl.: Reckfort, J., Der Markt für Textilien und Bekleidung - Strukturen, Entwicklungen, Trends, a. a. O., S. 18ff.

102 Vgl.: Maderner, S., Gedämpfter Übernahmehunger, in: TextilWirtschaft, Nr. 45, 1996, S. 28f; Reckfort, J., Der Markt für Textilien und Bekleidung - Strukturen, Entwicklungen, a. a. O., S. 17.

davon ausgegangen, dass schwierige Marktphasen und der damit einhergehende Rückgang der Margen von großen Unternehmen durch die Ausnutzung von Skaleneffekten besser überbrückt werden können als von kleinen Unternehmen.[103] Der Konzentrationsprozess auf Seiten der Absatzmittler konfrontiert die Textilhersteller mit einer entsprechenden Zunahme der Handelsmacht.

Das **Fazit** der vorangegangenen Analyse besteht in der Feststellung, dass sich die Klassische Textilindustrie in Deutschland dem Problemcluster von Stagnation und Schrumpfung gegenübersieht. Trotz des daraus resultierenden umfangreichen Deindustrialisierungsprozesses erreichte die Branche noch nicht das Ende ihres Lebenszyklusses.[104] Aber für die verbliebenen Unternehmen stellt sich die Schlüsselfrage, ob sie in ihren angestammten Märkten langfristig eine Ertragsperspektive haben oder ob es für den Erhalt des Unternehmens notwendig ist, neue ertragsstärkere Märkte zu erschließen.

## 2.2 Der Markt für Technische Textilien als ressourcenorientiertes Chancenfeld für Textilproduzenten

Im Gegensatz zu den klassischen Haus-, Heim- und Bekleidungstextilien kann der Markt für Technische Textilien als Wachstumsmarkt bezeichnet werden.[105] Dieser relativ junge Markt entwickelte sich mit dem Vordringen synthetischer Chemiefasern. So sind in den letzten 20 bis 30 Jahren bei vielen Textilherstellern in den westlichen Industrienationen (überwiegend in Japan, Nordamerika, Deutschland und Frankreich) völlig neue Geschäftseinheiten bzw. Unternehmen entstanden, die hochtechnische Produkte herstellen.[106] Vor allem die Entwicklung von Fasern

---

[103] Vgl.: Conradi, E., Optimierung der Konzernstruktur aus der Sicht der Metro - Holding AG, in: Ahlert, D., Diekheuer, G. (Hrsg.), Schriften zur Textilwirtschaft, Münsteraner Management-Symposien Textilwirtschaft, Handelsmanagement und Distribution, Herbst 1995/Frühjahr 1996, Größenmanagement und kundenorientierte Restrukturierung: Wege in neue Strukturen aus der Perspektive von Industrie und Handel, Münster 1996, S. 112.

[104] Vgl.: Hauff, T., Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung - Weltwirtschaftliche Anpassungszwänge, unternehmerische Handlungsstrategien und regionalökonomische Restrukturierungsprozesse in der Textilindustrie des Westmünsterlandes, a. a. O., S. 75.

[105] Vgl.: Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.), IKB.Branchenbericht, November 2000, S. 4.

[106] Vgl.: Beckmann, J. A., Technische Textilien ein Wachstumsmarkt, in: Technische Textilien mit Industrie Textilien, Heft 2, 1999, S. 84.

aus synthetischen Polymeren (z. B. Aramid) und anorganischen Rohstoffen (Glas und Carbon) verhalf den Textilien für industrielle technische Anwendungen zum Durchbruch. Die extrem günstigen gewichtsbezogenen Festigkeiten und E-Moduln, die aus der hohen Zugfestigkeit bei gleichzeitig geringer Dehnung und Dichte resultieren, eröffneten völlig neue Einsatzfelder.[107] Während zunächst nur Textilien für explizit industrielle Anwendungen als Technische Textilien bezeichnet wurden, versteht man darunter heute alle textilen Produkte, „die mehrheitlich unter dem Begriff der Funktionalität konstruiert werden“[108]. Sie können somit auch zu den Bekleidungstextilien sowie zu den Haus- und Heimtextilien gehören, ein Großteil wird aber nach wie vor für rein technische Zwecke konstruiert. Eine von der Messe Frankfurt/TechTextil erstellte Systematik verdeutlicht, dass Technische Textilien mittlerweile in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens zu finden sind. Dort werden zwölf Verwendungsbereiche unterschieden:[109]

- Agrotech (Garten- und Landschaftsbau, Land- und Forstwirtschaft, etc.)
- Buildtech (Membranbau, textilbewehrter Beton, Ingenieursbau etc.)
- Clothtech (Funktionsbekleidung, Schuhe, etc.)
- Hometech (Möbelstoffe, Raumausstattung, Bodenbeläge, etc.)
- Geotech (Tiefbau, Straßenbau, Deponiebau, Erosionsschutz, etc.)
- Indutech (Filtration, Verbundwerkstoffe, etc.)
- Medtech (Hygienematerialien, Implantate, etc.)
- Mobiltech (Luft- und Raumfahrt, Automobilbau, Airbags, Sicherheitsgurte, etc.)
- Oekotech (Bodenabdichtung, Schutz vor Gefahrstoffen, Entsorgung, etc.)

---

[107] Vgl.: Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, München, Wien 1998, S. 49ff.

[108] Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, a. a. O., S. 265, Vgl.: Begemann, W., Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, in: Jahrbuch der Textilindustrie 2000, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 2000, S. 22.

[109] Vgl.: Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Offizieller Katalog der Messe TECHTEXTIL: Internationale Fachmesse für Technische Textilien und Vliesstoffe, Frankfurt a. M. 2001, S. 493ff.

- Packtech (Verpackungen, Säcke und Behälter, Armierungen, etc.)
- Protech (Personenschutz, Sachschutz, Hitze- und Feuerschutz, etc.)
- Sporttech (Funktionskleidung, Skier, Surfboards, Segel, etc.)

Die positive Marktentwicklung im Bereich Technischer Textilien hat dazu geführt, dass deren Anteil 1999 ca. 39% der gesamten Textilproduktion in Deutschland ausmachte, gegenüber 31% Heim- und Haustextilien und 30% Bekleidungstextilien. Mit einem Gesamtumsatzvolumen von ca. 12 Mrd. DM in 1999 besitzen Technische Textilien heute ein größeres Gewicht als die übrigen Verwendungsbereiche.[110] Auch die **Entwicklung des Weltmarktes** für Technische Textilien wird sehr positiv eingeschätzt. Nach einer Studie von David Rigby Associates in Manchester für die Messe Frankfurt/TechTextil wird die weltweite Produktion Technischer Textilien von ca. 9,3 Mio. t in 1995 auf ca. 14 Mio. t in 2005 anwachsen, was einer Steigerung von 46,8% entspricht.[111] Gleichzeitig zeigt eine aktuelle Auswertung der Jahresabschlüsse mittelständischer Textilhersteller aus dem Kundenkreis der IKB Deutsche Industriebank, dass die Hersteller Technischer Textilien tendenziell eine bessere Geschäftsentwicklung und höhere Erträge aufweisen als die Unternehmen der übrigen Textilbereiche.[112] Die treibenden Kräfte für die weiterhin positive Entwicklung der Hochtechnologie-Textilien liegen in der Faser- und Garnentwicklung, speziell in der Weiterentwicklung von Polymerwerkstoffen für genau definierte Anwendungen, in der Werkstoff- und Verfahrenstechnik, insbesondere in der gezielten Oberflächenmodifikation sowie in der zusätzlichen Anwendung von bestehenden Textilstrukturen für hochspezifische Einsatzgebiete mit definierten Anwendungsprofilen.[113] In Ihrer Gesamtheit besitzen Märkte für Technische Texti-

---

[110] Vgl.: Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie, a. a. O., S. 3ff.

[111] Vgl.: David Rigby Associates, The World Texttiles Industry and its Markets: Prospects to 2005, Messe Frankfurt (Hrsg.), 1997.

[112] Vgl.: Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie, a. a. O., S. 5. Die Auswertung kann zwar nicht als repräsentativ für die Branche gesehen werden, aber sie gibt einen Trend wieder, der von vielen Experten geteilt wird. Vgl. auch: Hofmann, I., Hochtechnologie-Textilien – die Chance für die Textilindustrie, in: Melliand: Textilberichte – International Textile Reports, Nr. 7/8, 2000, S. 567.

[113] Vgl.: Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, a. a. O., S. 291.

lien nach wie vor **gute Zukunftsaussichten**. Die Gründe[114] dafür liegen in einem allgemeinen Trend zur Leichtbauweise, vor allem im Bereich Mobiltechnik, der sich aus der Diskussion um Rohstoffe und Energieversorgung entwickelte und der noch am Anfang seiner Entwicklung steht. Zudem gehen von neuen innovativen Werkstoffen (tendenziell noch leichter und fester) Impulse aus, die wiederum innovative Produktverwendungen ermöglichen. Außerdem förderte die breite Ökologiedebatte eine zunehmende Bedeutung umweltfreundlicher Verfahrenstechniken, die wiederum den Markt für textile Filter und Bodenabdeckungen wachsen lassen. Textilien können heute vielfach als Ersatzwerkstoffe mit ökonomischen und/oder ökologischen Vorteilen (z. B. Asbestersatz) eingesetzt werden. Durch den beschleunigten technischen Fortschritt entstehen zudem laufend neue Anwendungsfelder in anderen Technikbereichen. Häufig besitzen Technische Textilien günstigere Produkteigenschaften im Vergleich zu metallischen Werkstoffen, wodurch sie für viele Anwendungsbereiche attraktiv werden. Nicht zuletzt die Tatsache, dass die Abnehmer oftmals in Wachstumsmärkten agieren (z. B. Medizintextilien oder Geotextilien), lässt die Zukunftsaussichten für Hersteller Technischer Textilien positiv erscheinen.

Neben den guten Wachstums- und Zukunftsprognosen besitzen die Technischen Textilmärkte gegenüber den Klassischen Textilmärkten einige **Vorteile**, die besonders aus Herstellerperspektive interessant sind.[115] So ist der Absatz Technischer Textilien nicht von saisonalen Modeschwankungen abhängig (das Moderisiko entfällt[116]) und der Produktlebenszyklus ist entsprechend länger. Zudem überwiegen technische Merkmale und die professionellen Kunden honorieren intelligente Lösungen schneller. Des Weiteren sind die Produkte häufig auf hochspezifische Kundenprobleme zugeschnitten, so dass das Kopieren von Produkten gene-

---

[114] Zum folgenden vgl.: Egbers, G., Technische Textilien – ein Wachstumsmarkt, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1986, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1986, S. 27f; Hermann, M., Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: strategische Optionen der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und Produktionsverlagerungen, a. a. O., S. 408f.

[115] Vgl.: Hermann, M., Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: strategische Optionen der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und Produktionsverlagerungen, a. a. O., S. 408f.

[116] Der Modeaspekt begründet in der Textil- und Bekleidungsindustrie einem permanenten Umbruch, da die saisonalen Verkaufserfolge in starkem Maße davon abhängen, inwieweit der jeweils aktuelle Trend richtig erfasst wurde; zum Begriff Moderisiko vgl. ausführlich: Brosche, O., Die Handhabung des Moderisikos, Wiesbaden 1994, S. 60ff.

rell nicht so leicht möglich ist wie im klassischen Bereich; außerdem erfolgt die Entwicklung häufig in enger Zusammenarbeit mit späteren Abnehmern, wodurch eine gewisse Absatzsicherheit für die Hersteller geschaffen wird. Auch der Wettbewerbsdruck aus Niedriglohnländern und der damit verbundene Preiskampf ist nur in einigen Standardsegmenten zu spüren, viele Produkte besitzen durchaus attraktive Margen.

Aus Herstellerperspektive bieten die neuen Märkte den entscheidenden Vorteil, hinsichtlich der erforderlichen **Ressourcen** zum Teil enge **Parallelen** zur Herstellung Klassischer Textilien aufzuweisen. So wurden die ersten Technischen Gewebe, wie Baumwoll-Molton für Filter, Jutegewebe für Säcke oder Baumwollgewebe für Segel, mit exakt denselben Ressourcen hergestellt wie Klassische Textilien. Aus diesen Anfängen hat sich dann der Markt für Technische Textilien evolutionsartig zu seiner heutigen Struktur entwickelt.[117] Dieser Aspekt erscheint aus der Perspektive kleiner und mittlerer Unternehmen besonders wichtig, denn dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, die bestehende Ressourcenbasis zu nutzen und den neuen Anforderungen in einem evolutionsartigen Prozess anzupassen. MONTGOMERY stellt in einem ähnlichen Kontext fest: „If the set of existing resources is small, the random developments that evolutionary theory highlights play a much more powerful role than they would in larger established organizations."[118]

Die grundsätzlichen ressourcenbezogenen Gemeinsamkeiten dürfen jedoch nicht zu dem Fehlschluß führen, ein Wechsel von Klassischen zu Technischen Textilien sei problemlos möglich.[119] Die zu erwartenden **Probleme** hängen in erster Linie mit der deutlich anderen Marktstruktur zusammen. Die marketingspezifischen Unterschiede zwischen Klassischen und Technischen Textilien entsprechen in weiten Bereichen den Unterschieden im Marketing für Konsum- und Industriegüter. So verteilt sich der Umsatz der Hersteller Technischer Textilien in den meisten

---

[117] Vgl.: Beckmann, J. A., Technische Textilien ein Wachstumsmarkt, a. a. O., S. 84; Begemann, W., Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, a. a. O., S. 22.

[118] Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London, 1996, S. 15.

[119] Vgl.: Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie a. a. O., S. 5.

Fällen auf wenige Großkunden.[120] Diese operieren auf hohem technischen Niveau und stellen entsprechend hohe Lieferantenanforderungen, vor allem in Bezug auf Qualitätssicherung und Lieferfähigkeit. Somit ist nicht nur die Kunden-, sondern auch die Lieferantenstruktur primär durch internationale Großkonzerne geprägt, die eine entsprechende Macht ausüben. Der Charakter der Geschäfte ist überwiegend projektorientiert und eng an den Lebenszyklus der Kundenprodukte gebunden, woraus große Umsatzschwankungen resultieren können. Gleichzeitig stellt die Etablierung neuer Kundenbeziehungen in den relativ geschlossenen Märkten ein besonderes Problem dar. Hinzu kommt, dass die Produktentwicklungen langwierig und mit großen Forschungs- und Entwicklungskosten verbunden sind, zudem ist für den dauerhaften Wettbewerbserfolg der Aufbau einer eigenen Know-how Basis erforderlich.

Für **Klein- und Mittelunternehmen** stellen die genannten Schwierigkeiten aufgrund des begrenzten Ressourcenzugangs eine besondere Herausforderung dar. Hervorzuheben sind dabei die Probleme, das notwendige hochqualifizierte Personal zu rekrutieren sowie ein den internationalen Industriekunden angepasstes Marketing mit den entsprechenden weltweiten Vertriebsaktivitäten aufzubauen.[121]

Neben diesen Schwierigkeiten muss die Aussage zu Beginn dieses Kapitels, der Markt für Technische Textilien könne pauschal als hochattraktiver Wachstumsmarkt bezeichnet werden, relativiert werden. Die extreme Einsatzbreite Technischer Textilien bedingt auch eine entsprechende **Streuung** der **Attraktivität der Einzelmärkte**. So lassen sich etwa im Markt für Verpackungstextilien schon erste Anzeichen eines Reifestadiums identifizieren, während andere Märkte, wie zum Beispiel Schutztextilien, ein stabiles Wachstum aufweisen und in Einzelbereichen wie High-Tech-Medizintextilien überdurchschnittliche Wachstumsraten erwartet werden. Dabei können vor allem die Märkte als stabil angesehen werden, in de-

---

[120] Zu den nachfolgend aufgeführten Punkten vgl.: Schild, G., Technische Textilien - eine strategische Alternative?, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1992, Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1992, S. 30; Hermann, M., Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: strategische Optionen der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und Produktionsverlagerungen, a. a. O., S. 411.

[121] Vgl.: Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie, a. a. O., S. 5.

nen Technische Textilien innovationsbedingt andere Werkstoffe substituieren oder völlig neue Problemlösungen bieten.[122]

Trotz der zu erwartenden Schwierigkeiten kann es für viele Klassische Textilhersteller attraktiv sein, sich für eine Erschließung der Technischen Textil-Märkte zu entscheiden. Dabei spielen strategische Überlegungen eine entscheidende Rolle. Dies gilt vor allem, wenn mittelfristig eine in Kapitel A.1 skizzierte dilemmatische Entscheidungssituation zu erwarten ist. Unabhängig davon erscheint eine ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte für Textilhersteller besonders dann sinnvoll, wenn mit den vorhandenen Ressourcen bessere bzw. kostengünstigere Lösungen für Problemfelder angeboten werden können, in denen Textilien bis dahin keine Verwendung fanden, wie es beispielsweise mit der Entwicklung textilarmierter Formteile gelungen ist.

Entscheidet sich ein Unternehmen grundsätzlich für die Erschließung neuer Märkte auf der Basis vorhandener Ressourcen, erfordert das zunächst die Auswahl eines geeigneten Zielmarktes und anschließend die Transformation bestehender Ressourcen. Diese zwei Entscheidungsfelder lassen sich in zwei Fragen zusammenfassen, die sich wechselseitig beeinflussen:

- **Wohin?** (Identifikation eines attraktiven Zielmarktes)
- **Wie?** (Wie lassen sich bestehende Ressourcen so transformieren, dass sie den Anforderungen des angestrebten neuen Marktes entsprechen?)

Das aus diesen Fragen erwachsene Interdependenzproblem zwischen markt- und ressourcenbasierter Perspektive wurde bereits umrissen. Im Fortgang dieser Arbeit soll nun ein methodisches Gerüst entwickelt werden, das als Entscheidungshilfe bei der Beantwortung der beiden Fragenkomplexe dienen kann, und das eine gleichzeitige Optimierung der Kriterien *maximale Marktattraktivität* und *minimale Ressourcendistanz* unterstützt.

---

[122] Vgl.: Schild, G., Technische Textilien - eine strategische Alternative?, a. a. O., S. 28f.

## 3. Ziel und Gang der Untersuchung

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Märkte als komplexe dynamische Systeme einem **permanenten Wandel** unterworfen sind. Dieser prinzipielle Wandel wird durch die fortschreitende Globalisierung verstärkt und beschleunigt. Besonders die deutsche Textilindustrie und ihre Absatzmärkte waren in den letzten Jahren extremen Wandlungsprozessen unterworfen. Dabei wurden die Hersteller von Textilien mit zwei sehr **unterschiedlichen Marktentwicklungen** konfrontiert. Während der Markt für Klassische Textilien aus der Perspektive der deutschen Textilindustrie stagniert bzw. schrumpft, wird der Markt für Technische Textilien allgemein als zukunftsorientierter Wachstumsmarkt angesehen. Beide Märkte können prinzipiell mit den gleichen Ressourcen erschlossen werden, woraus besonders für mittelständische Unternehmen interessante strategische Alternativen erwachsen, da ihre begrenzte Verfügbarkeit über Ressourcen hier nicht so intensiv als Diversifikations-Beschränkung[123] wirken würde. Aus dieser Ausgangssituation lässt sich die **generelle Zielsetzung** der Arbeit ableiten. Sie besteht darin, ein strategisches Konzept für die ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte herzuleiten, welches einerseits Hilfestellung bei der Suche und Auswahl eines geeigneten Zielmarktes bietet und andererseits den Weg dorthin im Sinne einer Ressourcentransformation beschreibt. Damit soll ein Beitrag zur Bewältigung der strategischen Herausforderungen geleistet werden, die durch den Wandel der Märkte hervorgerufen werden. Die Textilindustrie Deutschlands erscheint aufgrund ihrer Ressourcensituation, ihrer besonderen Struktur und der beschriebenen unterschiedlichen Marktsituationen als geeignetes Erkenntnisobjekt und soll darum als Beispiel dienen.

Mit ihrem empirisch-praktischen Entdeckungszusammenhang[124] stellt sich diese Arbeit in die Forschungstradition des entscheidungsorientierten Ansatzes.[125] Der

---

[123] Vgl.: Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, in: zfbf, Nr. 2, 1996, S. 143; Welge, M. K., Globalisierung: Chancen für mittelständische Textilunternehmen, unveröffentliche Vortragsunterlagen im Rahmen der Veranstaltungen der ZiTex-Zukunftsinitiative Textil NRW, Juni 1999, S. 9.

[124] Vgl.: Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 18ff.

[125] Vgl. zum entscheidungsorientierten Ansatz: Heinen, E., Einführung in die betriebswirtschaftliche Forschung, 9. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 259ff.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167-187.

Begründungszusammenhang basiert einerseits auf den Erkenntnissen des industrieökonomischen Ansatzes[126] und andererseits auf den Erkenntnissen des ressourcenorientierten Ansatzes[127]. Dabei wird insbesondere eine Integration des Market-Based View und des Resource-Based View angestrebt. In Bezug auf die Entwicklung von Märkten und Unternehmen kann der evolutionstheoretische Ansatz einen guten Beitrag leisten.[128] Die Systemtheorie war nicht nur die Ausgangsbasis zur Analyse des permanenten Wandels von Märkten, sie bildet auch einen Bezugspunkt bei der Erläuterung der notwendigen Veränderungsprozesse in den Unternehmungen, die eine ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte anstreben.

Die übergeordnete Zielsetzung der Arbeit lässt sich in zwei Blöcke gliedern, die in überspitzter Form durch die Fragen Wohin? und Wie? charakterisiert werden und die jeweils in den Kapiteln B und C umfassend behandelt werden sollen.

Die Zielsetzung von **Kapitel B** besteht darin, einen konzeptionellen Rahmen zur Identifikation geeigneter Zielmärkte zu entwickeln und damit Ansätze zur Beantwortung der Frage nach dem **Wohin?** zu liefern. Hierzu soll ein Modell in Form einer **Ressourcen-Markt-Landschaft** erstellt werden. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang eine Integration von markt- und ressourcenbezogener Perspektive, die sich in den unterschiedlichen Dimensionen des Modells widerspiegeln soll. Zunächst werden ausgewählte potentielle Zielmärkte in einem zweidimensionalen textilspezifischen Ressourcenraum positioniert und zusätzlich wird deren Res-

---

[126] Vgl. zum industrieökonomischen Ansatz: Bain, J. S., Industrial Organization, 2. Aufl., New York et al. 1968; Mason, E., Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge, Mass 1959; Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors, New York 1980; Scherer, F. M., Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl., Chicago 1980; Scherer, F. M., Stand und Perspektiven der Industrieökonomik, in: Bombach, G., Gahlen, B., Ott, A. E. (Hrsg.), Industrieökonomik, Theorie und Empirie, Tübingen 1985, S. 3-19; Böbel, I., Wettbewerb und Industriestruktur – Industrial-Organisation-Forschung im Überblick, Berlin et al., 1984.

[127] Vgl. zum ressourcenorientierten Ansatz: Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180; Penrose, E. T., The Theory of the Firm, a. a. O., Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1990, S. 79-91; Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 130-152.

[128] Vgl. zum evolutionstheoretiscchen Ansatz: Nelson, R. R., Winter, S. G., An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass. 1982; Hannan, M. T., Freeman, J., The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, No. 82, 1977, S. 929-964.

sourcenspezifität abgebildet. Dieser Schritt erfolgt auf der empirischen Basis von Expertenurteilen mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung. In einer weiteren, dritten Dimension soll dann die Attraktivität der betrachteten Märkte bewertet werden. Die Integration von markt- und ressourcenorientierter Perspektive im Modell erfolgt durch abschließende Modellierung einer dreidimensionalen strategischen Landschaft. In dem entstehenden modellhaften Gebirge repräsentieren die unterschiedlichen Gipfelhöhen die Attraktivität der einzelnen Märkte, der Abstand zwischen zwei Punkten lässt sich als Ressourcendistanz interpretieren und der Durchmesser der einzelnen Berge visualisiert die erforderliche Ressourcenspezifität. Anhand dieser Ressourcen-Markt-Landschaft werden schließlich Kriterien abgeleitet, welche die Auswahl eines geeigneten Zielmarktes unterstützen.

Im Anschluß an die Ableitung geeigneter Kriterien wird ein Beispielunternehmen im Ressourcen-Markt-Modell positioniert, für das mögliche Zielmärkte zu identifizieren sind. Im Rahmen einer unternehmensspezifischen Analyse wird untersucht wie die konkrete Auswahl eines neu zu erschließenden Marktes erfolgen kann und wie bestehende Ressourcen weiterentwickelt werden müssen, um identifizierte Zielmärkte zu erschließen. Diese Fragen nach dem **Wie?** sind Gegenstand von **Kapitel C**, in dem ein evolutionäres Konzept zur Erschließung neuer Märkte vorgestellt wird, das als Wanderung in der modellhaft entwickelten Ressourcen-Markt-Landschaft charakterisiert wird. Einführend wird die Strategieentwicklung in einer statischen Landschaft betrachtet. Dabei werden der Prozess der Zielmarktauswahl und die Überwindung der Ressourcendistanz im Sinne des Strategic-Fit-Ansatzes erläutert. In einem zweiten Schritt wird untersucht, welche strategischen Implikationen sich aus einer dynamischen Ressourcen-Markt-Landschaft ergeben und wie sich ein dynamischer Kontext auf die Unternehmensführung auswirkt. In diesem Zusammenhang werden die Erkenntnisse der System- und Komplexitätstheorie aufgegriffen. Die komplexe wechselseitige Beziehung zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt sowie die daraus resultierenden Rückkopplungen erfordern eine evolutionäre Komponente in der Unternehmensführung. Vor diesem Hintergrund wird abschließend ein ganzheitliches **Strategiekonzept** vorgestellt, das mit dem Begriff **Entrepreneurial-Walk** charakterisiert werden kann. Das Konzept integriert verschiedene theoretische Ansätze und soll den konstatierten permanenten Wandel komplexer Systeme abbilden, indem es als zielorientiert-adaptive Wanderung in einer sich ständig verändernden Umwelt beschrieben wird. Die in dem Konzept enthaltene Hervorhebung des Unternehmertums erfolgte im Hinblick auf das Problem der Unsicherheit, das vielen strategischen Entscheidungen zugrunde liegt. Sie stellt außerdem einen besonde-

ren Bezug zu inhabergeführten mittelständischen Industrieunternehmen her, denen die Experten der empirischen Untersuchung entstammen.

Im **Kapitel D** werden schließlich Implikationen für die Praxis sowie für eine weitergehende Forschung abgeleitet.

Eine zusammenfassende Darstellung des Gangs der Untersuchung und des Bezugsrahmens liefert die Abb. 3:

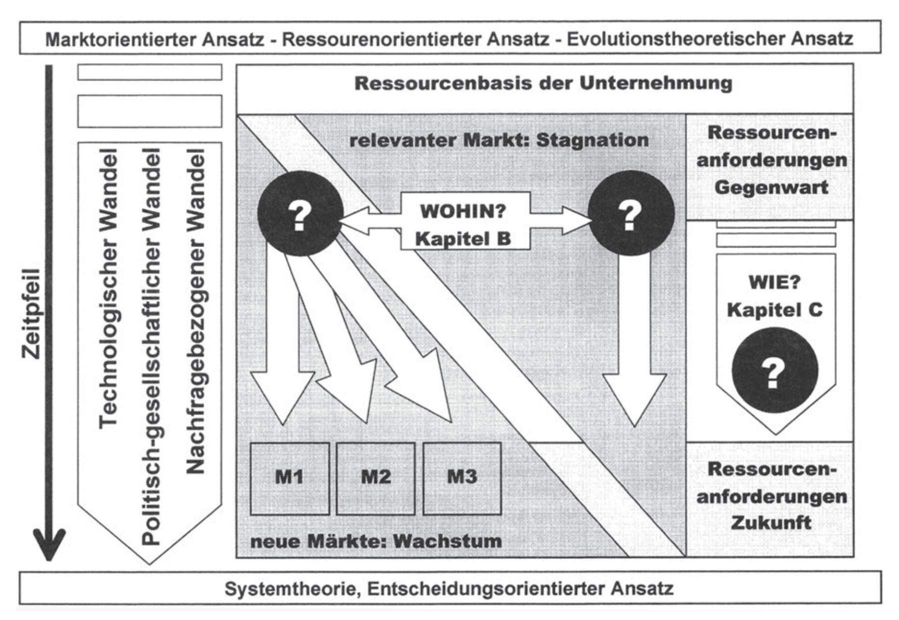



**Abb. 3: Bezugsrahmen und Gang der Untersuchung**

# B. Modell zur Identifikation von Zielmärkten im Rahmen der ressourcenbasierten Erschließung neuer Märkte

Innerhalb der nachfolgenden Ausführungen wird ein deskriptives Modell entwickelt, welches dazu dient, das komplexe Entscheidungsproblem der Auswahl geeigneter Zielmärkte zu strukturieren und somit zu vereinfachen. Zu Beginn werden drei ökonomische Forschungsansätze beleuchtet, die jeweils unterschiedliche Perspektiven bei der Marktauswahl bedingen. Im Rahmen des Modells erfolgt dann eine Integration dieser Ansätze, indem auf der Basis von Expertenurteilen eine aus verschiedenen textilen Märkten bestehende Ressourcen-Markt-Landschaft entwickelt wird.

## 1. Bewertung und Auswahl von Märkten im Rahmen unterschiedlicher Strategieansätze

### 1.1 Strategic-Fit als Basis für die Identifikation von Zielmärkten

Die Strategie eines Unternehmens ist Teil seiner übergeordneten Marketingkonzeption, die nach BECKER aus drei Komponenten besteht: den angestrebten Zielen (Wunschorte), den zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Strategien (Routen) und den daraus abgeleiteten Marketinginstrumenten (Beförderungsmittel).[129] Damit erhält die Auswahl eines geeigneten Zielmarktes als Festlegung eines Wunschortes eine zentrale Bedeutung innerhalb der Strategie zur Erschließung neuer Märkte.

Der Begriff Strategie ist nicht einwandfrei und erschöpfend definiert, was in erster Linie mit Abgrenzungsproblemen in der Praxis begründet wird. Die Literatur liefert daher anstelle konkreter Definitionen überwiegend Charakteristika bzw. Komponenten, mit denen der Strategie-Begriff eingegrenzt wird.[130] Bei den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Autoren besteht jedoch ein Konsens darüber, dass die Strategie eine Verbindung zwischen den externen Umweltbedingungen und dem

---

[129] Vgl.: Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 5.

[130] Vgl.: Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, a. a. O., S. 7.

Unternehmen mit seinen spezifischen Charakteristika herstellt.[131] Das übergeordnete Ziel des strategischen Managements liegt im Erreichen und Bewahren von Wettbewerbsvorteilen.[132] Dieser gemeinsame Nenner lässt sich bis zu den Pionierarbeiten moderner Strategiekonzepte aus den frühen sechziger Jahren zurückverfolgen. Dort wurde die zentrale Aufgabe des Managements darin gesehen, einen geeigneten Umweltkontext zu entdecken bzw. aufzubauen, in dem sich das Unternehmen mit seinen besonderen Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.[133] In der Weiterentwicklung dieser Ansätze entstand die heute verbreitete Verknüpfung von umweltbezogener Chancen-/Risiken-Analyse und unternehmensbezogener Ressourcenanalyse zur sogenannten SWOT-Analyse.[134] Die nicht immer eindeutige Einteilung interner Faktoren in Stärken und Schwächen bzw. externer Faktoren in Chancen und Risiken ist dabei weniger wichtig als die sorgfältige Bewertung der Implikationen dieser Faktoren.[135] Die Ergebnisse der SWOT-Analyse und ihre richtige Bewertung bilden dann die Basis für die Ableitung einer geeigneten Strategie.

Wählt ein Unternehmen die strategische Option, auf Basis der vorhandenen Stärken neue Märkte zu erschließen, hängt der Erfolg dieser Strategie entscheidend von der Identifikation geeigneter Zielmärkte ab. Dabei stellt sich zunächst die Frage, welche Märkte überhaupt als potentielle Zielmärkte betrachtet werden können. Insbesondere im Rahmen der Diversifikationsdiskussion in den siebziger und achtziger Jahren sahen große Unternehmen ihre Managementfähigkeiten mehr

---

131 Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 12.

132 Vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, S. 509-533, S. 509.

133 Vgl.: Montgomery, C. A., Porter, M. E., Einführung, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996; Andrews, K. R., The Concept of Corporate Strategy, 3. Aufl., Homewood, IL 1978, S. 50ff; Christensen, G. R., Andrews, K. R., Bauer, J. L., Business Policy, 3. Aufl., Homewood, IL 1973; Ansoff, H. I., Corporate Strategy, London 1965, Chandler, A. D., Strategy and Structure: Chapters in the History of industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962.

134 Die SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)–Analyse verknüpft die Ressourcenanalyse mit der Chancen-/Risiken-Analyse. Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 67.

135 Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 13.

und mehr als losgelöst von der Branche an.[136] Die daraus resultierende Strategieauffassung führte bei vielen Führungskräften zu der Überzeugung, den Erfolg, den sie in Ihrer eigenen Branche hatten, ebenso in anderen Branchen wiederholen zu können, auch wenn die dort verlangten Fähigkeiten überhaupt nicht mit den Kernkompetenzen der Unternehmen verwandt waren.[137] Angesichts einer hohen Quote gescheiterter Diversifikationsprojekte in Märkte, die keine Beziehung zum Stammgeschäft aufwiesen, haben viele diversifizierte Konzerne ihre Unternehmensportfolios von nicht oder nur entfernt verwandten Geschäftseinheiten wieder befreit.[138] Das moderne Strategieverständnis kehrt zu den Pionierarbeiten auf diesem Gebiet zurück, indem die Strategie primär als **Verbindungselement** zwischen dem Unternehmen und der Industrie-Umwelt betrachtet wird, wobei das **Unternehmen** durch die drei Komponentensets: Ziele und Werte, Ressourcen und Fähigkeiten sowie Organisationsstrukturen und Systeme gekennzeichnet ist. Die **Unternehmensumwelt** wird durch ökonomische, soziale, politische und technologische Faktoren geprägt, im Mittelpunkt stehen jedoch die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten. Strategie lässt sich somit nicht isoliert, sondern nur in Verbindung mit dem Unternehmen und seiner Umwelt definieren. GRANT hat dazu einen Bezugsrahmen, den ‚firm-strategy-industry environment framework' entwickelt, der die Forderung nach einem **‚Strategic Fit'** impliziert (siehe Abb. 4).[139]

---

[136] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 16.

[137] Vgl.: Chandler, A. D., Die bleibende Logik des industriellen Erfolgs, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 298f.

[138] Vgl.: Porter, M. E., Diversifikation – Konzerne ohne Konzept, a. a. O., S. 246ff.

[139] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 12.

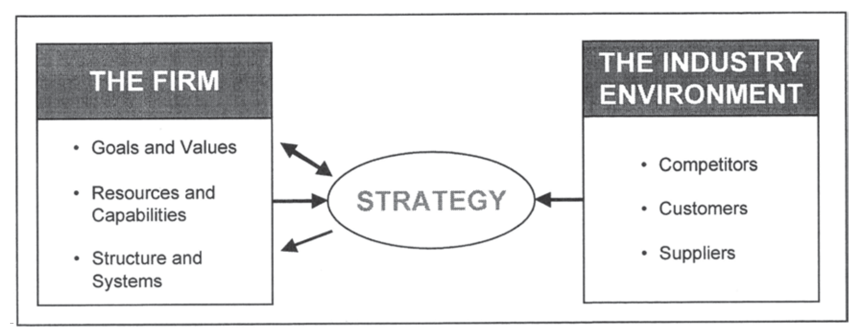



**Abb. 4: Firm-Strategy-Industry Environment Framework**[140]

Das bedeutet, nur die Strategien können erfolgreich sein, die im Einklang mit den unternehmensspezifischen internen Faktoren und den umweltbezogenen externen Faktoren stehen.[141] Das Konzept des ‚Strategic Fit' und die darin enthaltene Idee der Adaption eignet sich in besonderer Weise als Grundgerüst für die Suche nach neuen Märkten, nicht zuletzt, weil sich in diesem Konzept Elemente des industrieökonomischen, der ressourcenorientierten und des evolutionstheoretischen Ansatzes wiederfinden. Deren Zusammenführung erscheint für die Problemstellung dieser Arbeit sinnvoll, da die Auswahl potentieller neuer Märkte stark von den jeweils vorherrschenden wirtschaftstheoretischen Grundauffassungen beeinflusst wird und gleichzeitig keiner der Ansätze alle Problemfelder dieser Auswahlentscheidung abdeckt. In den folgenden Kapiteln werden die drei Ansätze daher kurz vorgestellt.

## 1.2 Einfluss der markt- und der ressourcenorientierten Perspektive bei der Auswahl neuer Märkte

Innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zur strategischen Unternehmensführung besteht ein Spannungsfeld zwischen einer ‚Outside-In'-Perspektive im Sinne der klassischen Marktorinetierung und einer ‚Inside-Out'-Perspektive, bei der sich die Strategie an der Ressourcenausstattung eines Unternehmens orien-

---

[140] Quelle: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 12.

[141] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 13.

tiert.[142] Die marktorientierte ‚Outside-In'-Perspektive wird vom industrieökonomischen Ansatz geprägt, der maßgeblich von MASON, BAIN und PORTER[143] entwickelt wurde. Die ‚Inside-Out'-Perspektive resultiert aus dem ressourcenbasierten Ansatz, dessen Ursprünge unter anderem in den Ausführungen von PENROSE, ANDREWS, WERNERFELT oder als Weiterentwicklung bei PRAHALAD und HAMEL[144] zu finden sind. Obwohl beide Ansätze lange Zeit als gegensätzlich betrachtet wurden, hat sich mittlerweile die Auffassung durchgesetzt, sie als eher komplementär anzusehen und eine Integration der markt- und ressourcenorientierten Perspektive anzustreben.[145] In jüngster Zeit greifen einige Autoren auch den evolutionstheoretischen Ansatz wieder auf, der zwar schon eine relativ lange Historie besitzt, sich aber in der Literatur bislang nicht richtig etablieren konnte.[146] Als wegweisende Autoren sind hier unter anderen SCHUMPETER, NELSON UND WINTER zu nennen.[147] Während der industrieökonomische und der ressourcenbasierte Ansatz eine eher statische und stabile Umwelt voraussetzen, bringt der evolutionstheoretische Ansatz eine dynamische Komponente in die Analyse von Wettbewerbsvorteilen ein. Gerade der dynamische Aspekt gewinnt aufgrund der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Umweltparameter an Bedeutung, was zur Renaissance dieses Ansatzes beigetragen hat.[148]

---

[142] Vgl.: Meffert, H., Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft, a. a. O., S. 715.

[143] Vgl.: Mason, E., Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge, Mass. 1959; Bain, J. S., Industrial Organization, 2. Aufl., New York et al. 1968; Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors, New York 1980.

[144] Vgl.: Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, a. a. O., Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180; Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, a. a. O., S. 79-91.

[145] Vgl.: Bleicher, K., Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstösse – Perspektiven; Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 52.

[146] Vgl.: Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, a. a. O., S. 15.

[147] Vgl.: Schumpeter, J., The Theory of Economic Development, Cambridge, MA 1934, Schumpeter, J., Capitalism, Socialism and Democracy, New York 1954; Nelson, R. R., Winter, S. G., An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA, 1982.

[148] Vgl.: Servatius, H. G., Vom strategischen Management zur evolutionären Führung: auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991, S. 60f.

## 1.21 Beurteilung von Märkten im Rahmen des industrieökonomischen Ansatzes

Die wirtschaftswissenschaftlichen Ursprünge des industrieökonomischen Ansatzes gehen auf MASON und dessen Schüler BAIN zurück.[149] Im Rahmen der Wettbewerbstheorie sollten die Erfolgsunterschiede spezifischer Unternehmen in jeweils unterschiedlichen Branchen untersucht werden; das heißt, zu Beginn der Forschung wurde zunächst auf bracheninterne Analysen verzichtet.[150] Den Kern des industrieökonomischen Ansatzes bildet das sogenannte **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** (siehe Abb. 5).

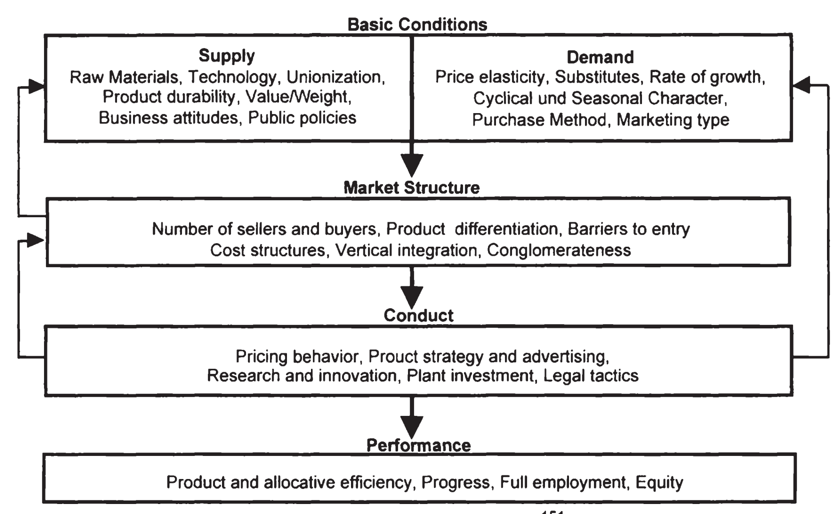



**Abb. 5: Structure-Conduct-Performance Paradigma**[151]

Die **Performance** bzw. das Ertragspotenzial (Profitabilität, Effizienz, Beschäftigungsgrad etc.) einzelner Unternehmen, aber auch der gesamten Branche wird entscheidend vom Verhalten der Marktteilnehmer **(Conduct),** also von deren

---

[149] Vgl.: Mason, E., Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge, Mass. 1959; Bain, J. S., Industrial Organization, 2. Aufl., New York et al. 1968.

[150] Vgl.: Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 98.

[151] Quelle: In Anlehnung an Scherer, F. M., Industrial Market Structure and Economic Performance, Cambridge, IL 1980, S. 4.

Preispolitik, Kooperationsverhalten oder Entwicklungsaktivitäten etc., bestimmt. Dieses Verhalten hängt wiederum von den **Strukturen** der Branche ab, die primär die Intensität des Wettbewerbs widerspiegeln. Sowohl das Verhalten der Marktteilnehmer als auch die gewachsene Branchenstruktur haben ihren Ursprung in den fundamentalen **Basisbedingungen** der Nachfrage und der Beschaffungsseite. Die Richtung der Kausalkette beginnt bei diesen Basisbedingungen, geht über die Strukturen zum Verhalten und dann zur Performance, wobei jeweils auch Rückkopplungseffekte auftreten können.[152]

Dieses Paradigma wählt PORTER zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien. Zwar besteht auch für ihn der Kern einer Strategie darin, die Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. Branche[153] herzustellen, aber die Struktur der relevanten Branche erhält einen sehr hohen Stellenwert, da sie maßgeblich die Intensität des Wettbewerbs und damit den Erfolg der Unternehmen bestimmt.[154] Diese Intensität wird von **fünf Wettbewerbskräften**, die eine Funktion der Branchenstruktur sind, vorgegeben: 1. Markteintritt neuer Konkurrenten, 2. Bedrohung durch Ersatzprodukte, 3. Verhandlungsstärke der Abnehmer, 4. Verhandlungsstärke der Lieferanten und 5. Rivalität unter bestehenden Unternehmen. Je schwächer die Kräfte insgesamt sind, desto geringer ist die Wettbewerbsintensität und desto höher ist die Chance, eine hohe Unternehmensrentabilität zu erzielen.[155]

Um die Attraktivität einer Branche sinnvoll zu analysieren, ist es zunächst erforderlich, die relevante Branche einzugrenzen. Porter empfiehlt, die Grenzen sowohl räumlich als auch produkt- und funktionsbezogen möglichst weit zu ziehen, um viele potenzielle Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Gleichzeitig sieht er die exakte Grenzbestimmung als graduelles Problem an, das die eigentliche Strategieauswahl nicht tangiert. Vielmehr geht es bei der Diskussion über die Branchen-

---

[152] Vgl.: Teece, D. J., Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Vol. 26, Spring 1984, S. 94.

[153] Als relevante Umwelt betrachtet Porter primär die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist.

[154] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 33f.

[155] Vgl.: Porter, M. E., Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie beeinflussen, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 13f.

grenzen darum, sich überhaupt die Quellen des Wettbewerbs und die relevanten Schlüsseldimensionen vor Augen zu führen. Die weite und unexakte Grenzziehung kann zwar in Bezug auf die Branche akzeptiert werden, muss aber spezifiziert werden, wenn es darum geht, festzulegen, in welchem Bereich ein Unternehmen seine konkreten Leistungen anbieten will.[156] Damit wird der Problembereich der **Abgrenzung des relevanten Marktes** angesprochen, der im Rahmen der Erschließung neuer Märkte ein Schlüsselproblem darstellt. Bei der Bestimmung des relevanten Marktes lassen sich grundsätzlich drei Perspektiven einnehmen: die Produktorientierung, die Anbieter- und die Nachfragerorientierung.[157] Aus Marketingperspektive erscheinen in erster Linie nachfragerbezogene Ansätze sinnvoll, denn der Konsument und dessen subjektives Empfinden stehen im Zentrum des Marketingansatzes.[158] Entsprechend soll an dieser Stelle der relevante Markt eines Unternehmens auf der Basis der **subjektiv empfundenen Substituierbarkeit** der angebotenen Leistung abgegrenzt werden.[159] In Anlehnung an dieses Konzept und an die Definition des Absatzmarktes[160] stellt der **relevante Markt** eines Unternehmens die Menge der aktuellen und potentiellen Anbieter und Abnehmer von Leistungen dar, die als subjektiv austauschbar angesehen werden. Als Wettbewerber müssen dann alle Unternehmen gesehen werden, die durch ihre Produkte oder Leistungen ein ähnliches oder als ähnlich empfundenes Bedürfnis der Verbraucher befriedigen.[161] Als Beispiel aus der Textilindustrie ließe sich der Markt für Windeln anführen; hier konkurrieren Hersteller von gewebten Textilwindeln mit den Anbietern von Einweg-Papierwindeln. Gleichzeitig eröffnen

---

[156] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 68.

[157] Eine Übersicht über die verschiedenen Ansätze zur Abgrenzung des relevanten Marktes findet sich bei Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 38ff.

[158] Vgl.: Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999, S. 208.

[159] Vgl.: Dichtl, E., Andritzky, K., Schober, S., Ein Verfahren zur Abgrenzung des "relevanten Marktes" auf der Basis von Produktperzeptionen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., Heft 6, 1977, S. 291f.

[160] Unter Absatzmarkt versteht MEFFERT die „Menge der aktuellen und potentiellen Abnehmer bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potentiellen Mitanbieter dieser Leistungen sowie den Beziehungen zwischen diesen Abnehmern und Mitanbietern." Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 36.

[161] Vgl.: Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 39.

sich auf der Basis der subjektiven Austauschbarkeit völlig neue Märkte für die Textilindustrie, zum Beispiel im Falle der Substitution von metallischen Konstruktionselementen durch textilarmierte Formteile in der Automobilindustrie. Der permanente Wandel der Unternehmens-Umwelt legt einerseits nahe, den relevanten Markt eher weit als eng zu definieren, andererseits kann die übermäßige Ausweitung der Marktdefinition dazu führen, dass ein Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, die daraus resultierende breite Front der Kundenbedürfnisse zu befriedigen.[162] Da die subjektive Substituierbarkeit einer Leistung offenbar kein exaktes Kriterium darstellt, muss die eigentliche Abgrenzung des relevanten Marktes unternehmensindividuell ausfallen.

Trotz der Abgrenzungsprobleme bezüglich der relevanten Branche lässt sich nachweisen, dass die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche deren Ertragspotenzial nachhaltig beeinflusst. So stellten WERNERFELT und MONTGOMERY fest, dass die Industriestruktur mit 19,48% Varianzerklärungsanteil der signifikanteste Faktor ist, um die Firmenleistung vorherzusagen. Der ebenfalls untersuchte Diversifikationsgrad trägt nur zu 2,61% und der Marktanteil nur zu 0,94% zu dessen Erklärung bei.[163] Das Wesen des strategischen Managements im Rahmen des industrieökonomischen Ansatzes besteht konsequenterweise darin, das Unternehmen soweit von den Wettbewerbskräften abzuschirmen, wie es legal zulässig ist.[164] Dieses Ziel wird erreicht, indem ein Unternehmen anstrebt, in Branchen mit geringer Wettbewerbsintensität tätig zu sein oder die Wettbewerbsintensität einer Branche zu vermindern.[165] Die Suche eines günstigen Branchenumfeldes bzw. attraktiver Segmente innerhalb der eigenen Branche gehört aus industrieökonomischer Perspektive zum Kern der strategischen Unternehmensführung.[166] Für die

---

[162] In diesem Sinne könnte ein Eisenbahnunternehmen nicht den Schienenverkehr, sondern vielmehr den Transportsektor selbst zum relevanten Markt erklären. Vgl.: Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Nr. 3 (Spring), Vol. 33, 1991, S. 116.

[163] Vgl.: Wernerfelt, B., Montgomery, C. A., Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance, in: The American Economic Review, Vol. 78, 1988, S. 246-250, S. 248f.

[164] Vgl.: Teece, D. J., Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Vol. 26, Spring 1984, S. 94.

[165] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, Zürich 1999, S. 14.

[166] Vgl.: Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000, S. 168.

**Auswahl eines neu zu erschließenden Marktes** bedeutet das folglich, eine hohe Branchenattraktivität bzw. eine möglichst geringe Wettbewerbsintensität stellen das oberste Entscheidungskriterium dar. HAMEL und PRAHALAD weisen jedoch darauf hin, dass das einfache Erfolgsprinzip, in ein attraktives Industriesegment zu investieren, nur in den seltensten Fällen anwendbar sei, da attraktive Industrien häufig mit beträchtlichen Eintrittsbarrieren behaftet sind und vor allem die Wettbewerbsvorteile, die einzelne Unternehmen innerhalb einer Branche besitzen, von anderen Unternehmen nur schwer zu imitieren sind.[167] Somit stellt sich die Frage, was überhaupt eine attraktive Industrie ist. In diesem Zusammenhang stellen MONTGOMERY und WERNERFELT die Hypothese auf, die Antwort auf diese Frage könne nicht pauschal gegeben werden, sondern hänge auch von den relativen Vorteilen (Stärken) und damit von den Ressourcen eines Unternehmens ab.[168] Die spezifischen Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt, spielen aber bei der Beurteilung der Marktattraktivität aus industrieökonomischer Perspektive nur eine untergeordnete Rolle, womit einer der Hauptkritikpunkte an dem „market based view“ der Strategieentwicklung genannt ist.[169] Die ausschließliche Berücksichtigung externer Faktoren, die in der Branchenstruktur zusammengefasst werden, reicht für NELSON nicht aus, um den Wettbewerbserfolg von Unternehmen zu erklären. Das zeigt sich darin, dass dann alle Unternehmen bei gegebenen Bedingungen das gleiche tun würden, was offensichtlich durch die Realität widerlegt ist.[170] Besonders für die mittelständische Textilindustrie kann der industrieökonomische Ansatz nicht die alleinige Basis für die Suche nach möglichen neuen Märkten sein. Die Gründe dafür liegen in der begrenzten Ressourcen-Verfügbarkeit, die den Handlungsspielraum der Unternehmen limitiert und Investitionen in völlig fremden Branchen, unabhängig von deren Attraktivität, praktisch ausschließt. Tragfähiger erscheint dagegen der Ressourcenansatz, der die strategische Ausrichtung an die Ressourcenausstattung eines Unternehmens an-

---

[167] Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995, S. 406f.

[168] Vgl.: Wernerfelt, B., Montgomery, C. A., What is an attractive industry?, a. a. O., S. 1223.

[169] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 16.

[170] Vgl.: Nelson, R. R., Why Do Firms Differ?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 65.

passt.[171] Im folgenden wird dieser Ansatz in seinen Grundzügen erläutert, um anschließend seinen Einfluss auf die Auswahl eines geeigneten Zielmarktes zu prüfen.

### 1.22 Beurteilung von Märkten im Rahmen des resourcenorientierten Ansatzes

Aus der kritischen Haltung gegenüber dem „market based view“ der Strategieentwicklung hat sich zu Beginn der 90er Jahre ein neuer Ansatz herausgebildet, der zunächst bewusst als Gegenposition zum industrieökonomischen Ansatz gesehen wurde. Dieser neue Ansatz ging davon aus, dass gerade interne Größen für die überdurchschnittlichen Gewinne bestimmter Unternehmen verantwortlich sind, im Gegensatz zur Industrieökonomik, die primär externe Größen für den Wettbewerbserfolg von Unternehmen anführt.[172] Der Ansatz wird entsprechend als **Ressourcenansatz** bzw. als „resource based view" bezeichnet.[173] Unter Ressourcen werden in diesem Zusammenhang „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“[174] verstanden. Die in dieser Definition enthaltene Heterogenität der Begriffsbildung lässt sich strukturieren, indem die Unternehmensressourcen in Kategorien unterteilt werden. Dabei lassen sich **tangible und intangible Ressourcen** unterscheiden, die dann noch weiter spezifiziert werden können.[175] (siehe Tab. 1)

---

[171] Vgl.: Meffert, H., Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft, a. a. O., S. 715.

[172] Vgl.: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, S. 371.

[173] Vgl.: Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 131.

[174] Vgl.: Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, S. 101.

[175] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 114; Hall, R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, S. 1136ff.

| Ressourcen | Charakteristika | Indikatoren |
|---|---|---|
| **Tangible Ressourcen** | | |
| Finanzielle Ressourcen | Kapazitäten zur Kreditaufnahme und zur internen Mittelgenerierung | Eigenkapitalquote<br>Credit Rating |
| Physische Ressourcen | Größe, Ort, technisches Niveau und Flexibilität des Maschinen- und Anlagenparks<br>Lage und alternative Verwendungen von Grundstück und Gebäuden<br>Vorrat an Rohmaterialien | Wiederverkaufswerte der Anlagen<br>Alter des Anlagevermögens<br>Flexibilität des Maschinenparks |
| **Intangible Ressourcen** | | |
| Technologische Ressourcen | Technologie-Bestand in Form von Patenten, Copyrights, Betriebsgeheimnissen, Know-how in Form von Expertise in der Technikanwendung<br>Innovationsressourcen in Form von Forschungseinrichtungen, technischen und wissenschaftlichen Angestellten | Anzahl und Wichtigkeit von Patenten<br>Forschungs- und Entwicklungspersonal im Verhältnis zum gesamten Personal |
| Reputation | Reputation gegenüber Kunden durch Markenbesitz, aufgrund etablierter Kundenbeziehungen, Ansehen der Firma aufgrund der Produkte, der Zuverlässigkeit, der Qualität, Service etc.<br>Reputation gegenüber Lieferanten, Banken, Mitarbeitern, Politik, Gemeinde etc. | Markenbekanntheit, Wiederholungskaufrate, Beständigkeit der Firmen- und Produktperformance |
| Human-Ressourcen | Ausbildung und Expertise der Mitarbeiter<br>Anpassungsfähigkeit / Flexibilität der Mitarbeiter<br>Commitment und Loyalität der Mitarbeiter | Technische und professionelle Qualifikation der Mitarbeiter<br>Personal-Fluktuations-Rate |

**Tab. 1: Tangible und intangible Ressourcen einer Unternehmung**[176]

[176] Quelle: In enger Anlehnung an Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 114.

Die Wurzeln des Ressurcenansatzes finden sich bereits bei PENROSE, die das Unternehmen als Kollektion oder Ansammlung von Ressourcen betrachtete.[177] Werden Unternehmen in diesem Sinne als Ressourcenbündel, -portfolios oder -vektoren interpretiert, lässt sich konstatieren, dass sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Faktorausstattung und –position unterscheiden. Diese unterschiedlichen Faktorausstattungen der Unternehmen bilden dann die Grundlage für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.[178] Die Beobachtung, dass Unternehmen, die in der gleichen Branche tätig sind, dennoch unterschiedliche Ressourcenausstattungen besitzen, wird mit Unvollkommenheiten der Faktormärkte begründet. Entgegen der traditionellen Auffassung lassen sich nämlich die unterschiedlichen Ressourcen aufgrund von nicht existierenden oder ineffizienten Faktormärkten nicht in beliebiger Menge und beliebig schnell erwerben.[179] Diese begrenzte Verfügbarkeit bzw. Einmaligkeit spezifischer Ressourcen stellt den Ursprung von Wettbewerbsvorteilen dar,[180] die schließlich zu Renten führen. **Renten** sind dabei als Rückflüsse definiert, die über die Opportunitätskosten eines Ressourcenbesitzers hinausgehen. Es gibt verschieden Arten von Renten[181], wie *Ricardo-Renten*, die aus dem Besitz von einzigartigen und wertvollen Ressourcen (Faktoren) resultieren, *Monopol-Renten*, die durch staatliche Eingriffe (Schutz) oder durch Absprachen entstehen, *Unternehmerische (Schumpetersche) Renten*, die aus der Übernahme von Risiken und aus unternehmerischer Weitsicht in unsicheren Umwelten herrühren oder *Quasi-Renten*, die aus der Differenz zwischen der erstbesten und der zweitbesten Nutzung von firmenspezifischen Ressourcen resultieren.[182]

---

177 Vgl.: Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, a. a. O., S. 24f.

178 Vgl.: Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 131f.

179 Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 17.

180 Vgl.: Rühli, E., Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg durch Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Nr. 2, 1995, S. 94.

181 Vgl.: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, a. a. O., S. 364, Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 134.

182 Vgl.: Montgomery, C., Wernerfelt, B., Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, in: Rand Journal of economics, Vol. 19, No. 4, Winter 1988, S. 624.

Für den Ressourcenansatz spielen die **Ricardo-Renten** eine grundlegende Rolle. Um derartige Renten abzuschöpfen bzw. die dafür erforderlichen nachhaltigen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen die Ressourcen bestimmten Kriterien genügen.[183] Sie müssen zunächst **knapp und begrenzt handelbar** sein. Das bedeutet, die Anzahl der Unternehmen, die über diese Ressourcen verfügen, muss kleiner sein als die Anzahl der Unternehmen, die für einen vollständigen Wettbewerb notwendig ist. Zudem sollten die Ressourcen **strategisch wertvoll** sein, also aus Kundensicht einen besonderen Nutzen schaffen und damit zur Erreichung der festgelegten Unternehmensziele beitragen. Drittens ist die **Nicht-Substituierbarkeit** eine wesentliche Eigenschaft von Ressourcen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Demnach darf die Konkurrenz nicht über strategisch äquivalente Ressourcen verfügen und auch keine anderen Optionen besitzen, das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Schließlich wird noch die **begrenzte Imitierbarkeit** der Ressourcen gefordert, die aber über einen langen Zeitraum nur schwer aufrecht erhalten werden kann. Dennoch existieren speziell für intangible Ressourcen Isolierungsmechanismen, die für eine gewisse Zeit Schutz vor Imitation bieten können.[184] Gleichzeitig können auch besondere Eigenschaften der Ressourcen als Imitationsschutz dienen.[185] So weist jedes Unternehmen eine **spezifische idiosynkratische Historie** auf, deren Einmaligkeit ebenso einmalige Ressourcen hervorbringen kann, wie es zum Beispiel bei dem weltweiten Kundendienstnetz von Caterpillar der Fall ist, welches im Zweiten Weltkrieg mit Unterstützung der Alliierten aufgebaut werden konnte.[186] Eine weitere Eigenschaft, die die Imitierbarkeit von Ressourcen einschränkt, ist deren **Pfadabhängigkeit**, die be-

---

[183] zum folgenden vgl.: Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, a. a. O., S. 105ff; Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: Arbeitspapier der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr. 134, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J., Münster 2000, S. 25f; Knyphausen, D. zu, Why are firms different? Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 6, 1993, S. 783ff; Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 20f.

[184] Vgl.: Rumelt, R. P., Theory, Strategy, and Entrepreneurship, in: Teece, D. (Hrsg.), The Competitive Challenge – Strategies for Innovation and Renewal, Cambridge, MA 1987, S. 144ff.

[185] Vgl.: Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, S. 107f.

[186] Vgl.: Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 25.

sagt, die Geschichte eines Unternehmens beeinflusst seine gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten. Diese Feststellung gilt vor allem in Bezug auf erlerntes Wissen, da Ressourcen bekanntlich das Resultat eines langjährigen, erfahrungsbezogenen Lernprozesses sein können, der wiederum von Konkurrenten nur schwer imitierbar ist.[187] Im Zusammenhang damit steht auch die **soziale Komplexität** einer Ressource, die ein hohes Maß an Imitationsschutz bietet. Als Beispiele können hier besondere Managementsysteme oder die gesamte Unternehmenskultur genannt werden, welche jeweils auf vielschichtigen, rückgekoppelten sozialen Interaktionsprozessen beruhen, die nur langfristig veränderbar und kaum imitierbar sind.[188] Schließlich seien noch **kausale Unklarheiten** über den Zusammenhang von Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen erwähnt. Derartige ‚causal ambiguities' bieten insofern einen Imitationsschutz, als es den Konkurrenten schwer fallen wird, Ressourcen zu imitieren, deren ursächliche Wirkung hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile vielleicht nicht einmal den Unternehmen selbst bekannt ist.[189]

Allein die Verfügungsgewalt über die gerade charakterisierten Ressourcen reicht jedoch nicht aus, um eine dauerhafte strategische Rente zu erzielen. Derartige Ressourcen bilden zwar die Basis für den Unternehmenserfolg, aber erst ihre **firmenspezifische Kombination zu Ressourcenbündeln** bzw. zu **Fähigkeiten (capabilities)** gibt einem Unternehmen die Möglichkeit, Leistungen anzubieten, die den Kunden einen überdurchschnittlichen Nutzen vermitteln.[190] Die Entwicklung von Fähigkeiten darf aber nicht als bloße Zusammenstellung von Ressourcen verstanden werden, sondern erfordert eine komplexe Form der Interaktion der einzelnen Ressourcen untereinander und einen intensiven Austausch von Informationen innerhalb des Unternehmens.[191] Derartige unternehmensspezifische Fähig-

---

[187] Vgl.: Barney, J., How a firm's capabilities affect a firms boundary decisions, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 141; Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 523f.

[188] Vgl.: Dierickx, I., Cool, K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Sience, Vol. 35, No. 12, 1989, S. 1504ff.

[189] Vgl.: Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 138.

[190] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 25.

[191] Vgl.: Amit, R., Schoemaker, P. J., Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, 1993, S. 35.

keiten werden auch als **Kernkompetenzen** der Unternehmung bezeichnet.[192] Die Hervorhebung des Attributs Kern lässt sich dann rechtfertigen, wenn die besonderen Fähigkeiten eines Unternehmens auf Ressourcen aufbauen, die die oben genannten Charakteristika aufweisen, wenn diese das fundamentale Geschäft definieren und wenn sich ein Unternehmen aufgrund derartiger Fähigkeiten auf strategischer Ebene von seinen Konkurrenten unterscheidet.[193] In dieser Arbeit werden die Begriffe Fähigkeiten (Capabilities) und Kompetenzen oder Kernkompetenzen entsprechend synonym verwendet. Der Zusammenhang zwischen Ressourcen, Kernkompetenzen und dauerhaften Renten lässt sich als Kausalkette darstellen. (siehe Abb. 6)

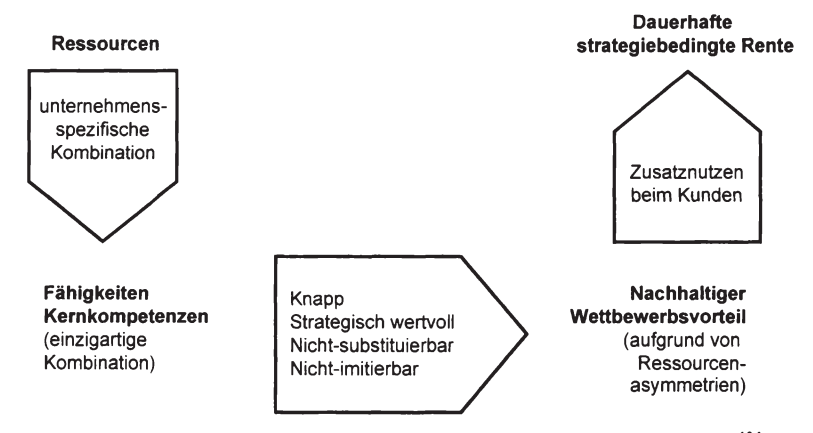



**Abb. 6: Zusammenhang zwischen Ressourcen und dauerhaften Renten**[194]

Die ressourcenorientierte Strategieperspektive führt konsequenterweise zu einem anderen Verständnis des Marktes als die bereits erwähnte marktorientierte Perspektive, die die Nachfrageseite in den Mittelpunkt stellt und die subjektive Sub-

---

[192] Vgl.: Prahalad, C. K., Hamel, G.,, The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June, 1990, S. 80f;

[193] Vgl.: Leonard-Barton, D., Core-Capabilities and Core Ridigities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Summer Special Issue, 1992, S. 111; Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 516; Krüger W., Homp, C., Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S.26f.

[194] In Anlehnung an: Rühli, E., Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg durch Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Nr. 2, 1995, S. 945.

stituierbarkeit einer Leistung als Abgrenzungskriterium des relevanten Marktes hervorhob. Obwohl die **ressourcenorientierte Perspektive** im überwiegenden Teil der Literatur auf die Unternehmensebene beschränkt wird, erscheint es ebenso sinnvoll, die Perspektive auf ganze Branchen bzw. Märkte zu erweitern und zusammenfassend von **Industrie-Ressourcen** bzw. –Fähigkeiten zu sprechen, also von Ressourcen, die in einem bestimmten Markt verlangt werden oder hier typisch sind.[195] Von diesem Ausgangspunkt lässt sich eine **ressourcenorientierte Marktdefinition** herleiten, bei der die wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten oder Kernkompetenzen im Mittelpunkt stehen. LANGLOIS beantwortet vor diesem Hintergrund die selbst gestellte Frage: „What, then, are markets?" mit folgender Definition: „They are not, nor should they be, the neoclassical ideal of fully informed, atomistic, price-mediated spot contracting. Rather, markets are bodies of productive capabilities."[196] Diese Auffassung, die Märkte als Strukturen versteht, in der Fähigkeiten und Wissen gespeichert sind bzw. generiert werden,[197] fordert, potentielle neue Märkte vor allem mit Blick auf die dort erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu analysieren. Vor dem gleichen Hintergrund empfiehlt GRANT, Strategien nicht aus der Perspektive des aktuell bedienten Marktes und der dort vorhandenen Kundenwünsche abzuleiten, sondern die Fähigkeiten des Unternehmens zur Basis der Strategieentwicklung zu machen; denn angesichts eines permanenten Wandels von Technologien, Märkten und Kunden scheint die Definition des Unternehmens in der Terminologie seiner Fähigkeiten eine dauerhaftere Basis für die Strategieentwicklung zu bilden als die ausschließliche Orientierung an den Markterfordernissen.[198] Ein **attraktiver neuer Markt** wäre aus ressourcenorientierter Perspektive demnach ein Markt, für den eine hohe Kongruenz zwischen den dort erforderlichen erfolgsrelevanten Fähigkeiten und dem spezifischen Ressourcenbündel des eintretenden Unternehmens besteht. Je weiter entfernt sich ein Unterneh-

---

[195] Vgl.: Foss, N. J., Eriksen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London, 1996, S. 47f; Chandler, A. D., Die bleibende Logik des industriellen Erfolgs, a. a. O., S. 299.

[196] Langlois, R. N., Capabilities and Coherence in Firms and Markets, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London, 1996, S. 94.

[197] Vgl.: Loasby, B. J., Firms, markets, and the principle of continuity, in: Whitaker, J. K. (Hrsg.), Centenary Essays on Alfred Marshall, Cambridge 1990, S. 120.

[198] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 107f.

men folglich von seinen bestehenden Fähigkeiten engagiert, desto größer ist der Effizienzverlust und desto geringer wird der Wettbewerbsvorteil ausfallen, der aus der Übertragung bestehender Ressourcen erwächst.[199]

Allerdings sind nicht alle im Unternehmen vorhandenen Ressourcen auf neue Märkte übertragbar. Von besonderem Interesse sind darum jene wettbewerbsvorteilbegründenden Ressourcen, für die eine Möglichkeit der **Transferierbarkeit** besteht.[200] Die Transferierbarkeit einer Ressource kann auch mit den Adjektiven flexibel und unflexibel charakterisiert werden. Ressourcen, die sehr endproduktspezifisch sind, werden als unflexibel eingestuft, solche mit breiteren Verwendungsmöglichkeiten werden als flexibel angesehen.[201] Aus der Beschaffenheit der Unternehmensressourcen lassen sich grundsätzlich zwei Arten von Diversifikationen ableiten: es können einerseits verwandte oder verbundene (‚related') und andererseits nicht verwandte (‚unrelated') Typen unterschieden werden.[202] Unflexible Ressourcen, wie zum Beispiel Spezialmaschinen, eignen sich nur für verwandte Diversifikationen, flexible Ressourcen, zum Beispiel finanzieller Art, ermöglichen hingegen Diversifikationen in jede Richtung.[203] Da aus den vorangegangenen Ausführungen hervorgeht, dass wettbewerbsvorteilbegründende Ressourcen tendenziell unflexibel sind, erscheint aus ressourcenorientierter Perspektive eine verwandte Diversifikationsstrategie empfehlenswert.[204] Aus dieser Perspektive bedingt somit nicht nur der Effizienzvorteil, sondern auch die Art der wettbewerbsrelevanten Ressourcen selbst eine Erschließung verwandter Marktsegmente. Die damit angestrebte erweiterte Nutzung bestehender Fähigkeiten wird auch als Mul-

---

199 Vgl.: Montgomery, C., Wernerfelt, B., Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, a. a. O., S. 625.

200 Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 143.

201 Vgl.: Chatterjee, S., Wernerfelt, B., The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 34.

202 Vgl.: Lehmann, R., Kann Diversifikation Wert schaffen?, Bern 1993, S. 113ff.

203 Vgl.: Chatterjee, S., Wernerfelt, B., The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, a. a. O., S. 34.

204 Vgl.: Markides, C., Williamson, P., Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, Summer Special Issue, 1994, S. 150; Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 529.

tiplikation von Kompetenzen bezeichnet.[205] Eine Suche nach Märkten, in denen eine intendierte Kernkompetenz-Multiplikation erfolgreich sein könnte, erweist sich allerdings als schwierige Aufgabe, da, wie bereits angedeutet, ein ressourcenseitiger Fit nicht als alleiniges Kriterium gelten kann, sondern vielmehr gleichzeitig eine ausreichende Branchenattraktivität gegeben sein muss.[206] Die Problematik verschärft sich noch einmal, wenn temporale Aspekte in die Entscheidung integriert werden sollen, weil die spezifischen Ressourcenbündel eines Unternehmens einer gewissen zeitlichen Abnutzung unterliegen. Es muss also davon ausgegangen werden, dass aufgrund des bereits konstatierten permanenten Wandels von Unternehmen und Märkten ursprüngliche Kernkompetenzen im Zeitablauf an strategischer Wertigkeit verlieren können.[207] Der Ressourcenansatz berücksichtigt jedoch die dynamische Komponente der Strategieentwicklung nur unzureichend und muss eher als statischer Ansatz gesehen werden.[208] Speziell an diesem Punkt, aber auch im Hinblick auf die Entstehung von Fähigkeiten kann der evolutionstheoretische den ressourcenbasierten Ansatz um wertvolle Beiträge für das strategische Management ergänzen.[209]

### 1.23 Evolutionstheorie als ergänzender Ansatz bei der Auswahl neuer Märkte

Der evolutionstheoretische Ansatz hat im Gegensatz zum markt- und ressourcenorientierten Ansatz keinen originär wirtschaftwissenschaftlichen Ursprung, vielmehr ist er im Sinne eines vergleichswissenschaftlichen Ansatzes zu verstehen. Somit kann dieser allein nur wenig zur Unterstützung von strategischen Entscheidungen beitragen. Die Hilfe, die er bietet, liegt er in der Veranschaulichung spezifischer Entscheidungsrobleme mit Hilfe von Metaphern oder Analogien. Um die Präzision und Übertragbarkeit der Erkenntnisse zu qualifizieren, werden in der

---

[205] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 200f.

[206] Vgl.: Kapitel A.1; Lehmann, R., Kann Diversifikation Wert schaffen?, a. a. O., S. 136ff.

[207] Vgl.: Meyer, M. H., Utterback, J. M., The Products Family and the Dynamics of Core Capability, in: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 3, 1993, S. 34ff.

[208] Vgl.: Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 29.

[209] Vgl.: Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, a. a. O., S. 3.

vergleichenden Wissenschaftslehre drei Vergleichsebenen nach dem **Grade der Ähnlichkeit** unterschieden.[210] Auf einer oberflächlich ungesicherten Ebene bewegt sich die **Metapher**, die eher auf eine spezielle Sichtweise der zu vergleichenden Objekte abzielt und nur schwer an der Realität überprüfbar ist. Auf der nächsten Ebene befindet sich die **Analogie**, die präziser ist und bereits die Analyse spezifischer Merkmale in beiden Wissenschaften erlaubt. Die dritte Ebene bildet die **Isomorphie**, die den höchsten Abstraktionsgrad aufweist. Hier werden Gegenstände aus beiden Objektbereichen nicht deskriptiv verglichen, sondern es wird versucht, abstrakte Modelle mit transdisziplinären Gesetzmäßigkeiten zu entwickeln.

### 1.231 Begriffliche Grundlagen der biologischen Evolutionstheorie

Da einige Ökonomen die biologische Begriffswelt in ihren Ausführungen verwenden, ist eine kurze Einführung der zentralen Begriffe erforderlich. Nachfolgend wird neben den Grundbegriffen der Evolutionstheorie explizit die Metapher einer adaptiven Landschaft erläutert, um anschließend das häufig zitierte Prinzip der ökologischen Nische zu beleuchten.

Der Evolutionsbegriff wurde im neunzehnten Jahrhundert eingeführt und bezeichnet allgemein eine umfassende Entwicklung.[211] Diese findet in der Biologie auf unterschiedlichen Ebenen statt. Einerseits wird die individuelle Entfaltung von der befruchteten Eizelle bis zum Tod als Individualentwicklung oder Ontogenese definiert. Andererseits wird mit dem Begriff Entwicklung die historische Ausbildung von Organismenarten, also die Veränderung der Organismen in der Generationenfolge bezeichnet, die Phylogenese heißt.[212] Auf diese Entwicklung bezieht sich der biologische Evolutionsbegriff, der alle Vorgänge umfasst, die das Leben von seinen frühesten Formen bis zur heutigen extremen Vielfalt umgeformt haben. Die

---

[210] Vgl.: Beer, S., Decision and Control, London 1966, S. 111f; Oeser, E., Evolution und Management, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution – Organisation – Management, Berlin 1989, S. 12ff.

[211] Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, in: Journal of Economic Literature, Vol. 33, March, 1995, S. 54f; Wuketits, F. M., Evolution, Erkenntnis, Ethik: Folgerungen aus der modernen Biologie, Darmstadt 1984, S. 1f.

[212] Vgl.: Wuketits, F. M., Evolution, Erkenntnis, Ethik: Folgerungen aus der modernen Biologie, Darmstadt 1984, S. 1f.

evolutionären Veränderungen ergeben sich in erster Linie aus den Wechselbeziehungen zwischen den Organismenpopulationen und deren Umwelt. Eine Population wird als lokal begrenzte Gruppe von Individuen definiert, die derselben Art angehören. Sie stellt die kleinste Einheit dar, die evolvieren kann. Der Gesamtbestand an Genen einer Population heißt Genpool und enthält sämtliche Allele an allen Genorten und bei allen Individuen der Population. Der Wandel in der genetischen Ausstattung oder Struktur einer Population wird als Mikroevolution bzw. als Evolution auf der niedrigsten Stufe definiert.[213]

Die **natürliche Selektion** gilt aus darwinistischer Sicht als Mechanismus, der die evolutionäre Entwicklung vorantreibt. Durch diese Auswahl werden aus einer großen Variantenvielfalt diejenigen Varianten bevorzugt, die an die jeweiligen Umweltbedingungen am besten angepasst sind. In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff der Darwin'schen ‚**Fitness**' von Individuen verwendet, der mit ‚Eignung' übersetzt werden kann. Je geeigneter ein Phänotyp ist, desto höher ist seine Fitness und umso höher ist sein Beitrag zum Genotyp der Folgegeneration. Das bedeutet, zwischen den Lebewesen findet offenbar ein Wettbewerb statt, bei dem diejenigen überleben, die am besten an die bestehenden Umweltbedingungen angepasst sind (survival of the fittest). Als Triebkräfte der Evolution lassen sich die genetische **Variation** als Folge zufälliger Mutationen und Rekombinationen, die **Selektion** als Bevorzugung bestimmter vorhandener Varianten und die **Isolation**, die verwandte Arten zum Beispiel durch ökologische Isolationsfaktoren voneinander trennt, benennen.[214]

Im Zusammenhang mit der biologischen Evolutionsforschung entstand in der Populationsgenetik die Metapher des Anpassungsgebirges oder der **adaptiven Landschaft**.[215] Eine solche symbolische Landschaft enthält diverse, durch Täler voneinander getrennte Anpassungsgipfel, die einen Zustand repräsentieren, bei dem der Genpool Allelfrequenzen aufweist, die den Erfolg der Population in der Umwelt optimieren (siehe Abb. 7).

---

213 Vgl.: Campbell, N. A., Biologie, Berlin, Oxford 1997, S. 435; 442ff; 452ff.

214 Vorangegangener Abschnitt vgl.: Munk, K., Grundstudium Biologie: Biochemie, Zellbiologie, Ökologie, Evolution, Heidelberg, Berlin 2000, S. 19-8ff; Wuketits, F. M., Grundriss der Evolutionstheorie, Darmstadt 1982, S. 119ff.

215 Zum folgenden Absatz vgl.: Campbell, N. A., Biologie, a. a. O., S. 486ff.

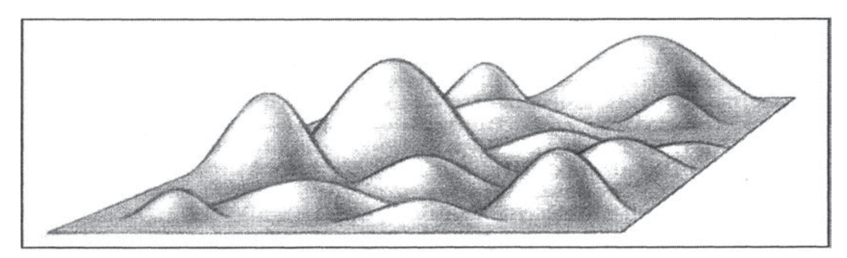


**Abb. 7: Adaptive Landschaft**[216]

Für jede Population können mehrere solcher Anpassungsgipfel bestehen. Durch Veränderungen im Genpool kann eine Population von ihrem Anpassungsgipfel heruntergestoßen werden. Sie befindet sich dann in einem Tal, das genetische Kombinationen mit einer relativ geringeren durchschnittlichen Fitness repräsentiert. Die natürliche Selektion wird diese Population wieder auf den ursprünglichen **Anpassungsgipfel** zurückbringen. Wenn der Genpool genügend destabilisiert ist, können auch andere, neue Anpassungsgipfel in Reichweite liegen. Überlebt die Population, bringt die natürliche Selektion diese Population von Generation zu Generation auf irgendeinen neuen Anpassungsgipfel. Neben der zufälligen Veränderung des Genpools kann sich auch die Umwelt der Population verändern, was zu einer Neudefinition des Anpassungsgebirges führt. Auch durch eine solche externe Veränderung kann eine Population in ein Anpassungstal geraten. Eine Population, die mit einer neuen Umwelt konfrontiert wird, muss durch die entsprechende Mikroevolution ihres Genpools einen neuen Anpassungsgipfel erklimmen.

Derartige Evolutionsprozesse werden aber nicht ausschließlich durch Veränderungen der Umwelteigenschaften oder des Genpools beeinflusst, sondern auch durch zwischenartliche Wechselbeziehungen. Das bedeutet, zwei unterschiedliche Arten können in einer wechselseitigen Beziehung stehen, wie etwa spezielle Pflanzen und spezielle Insekten. Es wird angenommen, dass gewisse Veränderungen bei der einen Art einen Selektionsdruck auf eine andere Art ausüben und diese ‚reagiert' mittels des Mechanismus der Mutation-Selektion auf die Verände-

---

[216] Quelle: Campbell, N. A., Biologie, a. a. O., S. 488.

rung. Die komplexen Wechselbeziehungen zwischen beiden Arten werden im weitesten Sinne mit dem Begriff **Koevolution** umschrieben.[217]

In einen ähnlichen Kontext lässt sich auch das der Populationsökologie entstammende Phänomen der zwischenartlichen Konkurrenz einordnen. Sie tritt auf, wenn zwei oder mehrere Arten auf die gleichen limitierten Ressourcen angewiesen sind. Lässt die Begrenzung des Habitats beider Arten keine Differenzierung der beanspruchten Ressourcen zu, so wird eine Art die andere verdrängen oder ausschließen. Diese Theorie konnte durch verschiedene Experimente belegt werden, so dass sie zu einem allgemeinen Prinzip erhoben wurde, dem sogenannten **Konkurrenz-Ausschluß-Prinzip**.[218] Dieses Prinzip hängt eng mit dem Konzept der ökologischen Nische zusammen. Die **ökologische Nische** einer Population wird einerseits durch die vorherrschenden Umweltfaktoren und andererseits durch ihre natürlichen Ressourcen charakterisiert.[219] Umweltfaktoren sind die nicht konsumierbaren Faktoren eines Habitats, wie zum Beispiel Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Salzgehalt etc. Sie können von den Organismen beeinflusst aber nicht verbraucht werden. Als Ressourcen werden dagegen diejenigen Stoffe bezeichnet, die ein Organismus für den Erhalt seiner Existenz verbraucht. Dazu gehören die Stoffe, aus denen ihre Körper bestehen, die Energie, die sie für ihre Aktivitäten benötigen und der Raum, in dem sich ihre Lebenszyklen abspielen. Es lassen sich fundamentale und realisierte Nischen voneinander unterscheiden. Die **fundamentale Nische** bezieht sich auf die Ressourcen, die eine Population theoretisch unter optimalen Bedingungen nutzen kann. Die **realisierte Nische** charakterisiert den Ressourcenbereich, den eine Population tatsächlich nutzt, dabei handelt es sich um eine Teilmenge der fundamentalen Nische. Vor diesem Hintergrund lässt sich das allgemeine Konkurrenz-Ausschluß-Prinzip spezifizieren, indem die Einschränkung erfolgt, dass zwei Arten dann nicht koexistieren können, wenn sie identische realisierte Nischen beanspruchen, und das Habitat keine Differenzierung der realisierten Nischen erlaubt.

---

[217] Vgl.: Junker, R., Scherer, S., Evolution: Ein kritisches Lehrbuch, 4. Aufl., Gießen 1998, S. 73; Wuketits, F. M., Evolution, Erkenntnis, Ethik: Folgerungen aus der modernen Biologie, Darmstadt 1984, S. 98ff.

[218] Vgl.: Begon, M., Mortimer, M., Thompson, D. J., Populationsökologie, Heidelberg, Berlin, Oxford 1997, S. 142f.

[219] Zur Nischentheorie vgl.: Campbell, N. A., Biologie, a. a. O., S. 1226f; Begon, M. E., Harper, J. L., Townsend, C. R., Ökologie, Heidelberg, Berlin 1998, S. 31 und 54ff.

### 1.232 Ansatzpunkte für eine Übertragung evolutionstheoretischer Erkenntnisse auf die Auswahl neuer Märkte

Der wichtigste Beitrag der biologischen Evolutionstheorie zur Ökonomie besteht darin, den zeitlichen Wandel von Systemen in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen. Damit wird das Prinzip eines zeitpunktbezogenen statischen Gleichgewichtes zugunsten einer dynamischen Betrachtungsweise verlassen. Das Ziel evolutionsbasierter Analysen besteht darin, die dynamischen Prozesse zu verstehen, die hinter dem zu beobachtenden ökonomischen Wandel stehen. In diesem Zusammenhang spielt die systematische Selektion eine besondere Rolle, die bestimmte zufällige und zum Teil marginale Veränderungen in einem System begünstigt oder eliminiert. Generell steht weniger der aktuelle Status eines Systems im Fokus des Interesses als vielmehr die Frage, wie es dort hingekommen ist.[220] Während nämlich die Ressourcentheorie die unterschiedliche Ressourcenausstattung der Unternehmen als gegeben auffasst und in erster Linie mit Unvollkommenheiten der Faktormärkte begründet, stellen evolutionsbasierte Ansätze die Entstehungsgeschichte dieser Unterschiede in den Mittelpunkt. Diese historische Betrachtungsweise bestimmt auch den Beitrag des evolutionstheoretischen Ansatzes zur Erklärung der Erfolgsunterschiede von Unternehmen. Sie fließt mit dem Prinzip der **Pfadabhängigkeit** und dem Begriff der idiosynkratischen Historie als ergänzender Ansatz in die Ressourcentheorie ein. Die daraus resultierende historisch gewachsene Wissensausstattung eines Unternehmens wird als zentrale Quelle für die Erreichung einzigartiger Wettbewerbsvorteile betrachtet.[221]

Die Übertragung von in der Biologie gewonnenen Einsichten auf die Wirtschaftswissenschaften kann jedoch nur mit Einschränkungen erfolgen.[222] So weist etwa die Gleichsetzung von Unternehmen und Populationen Defizite auf, ebenso können das zentrale biologische Prinzip des Selektionsmechanismus der Sexualität sowie das Generationskonzept, die für die biologische Evolutionstheorie grundlegende Bedeutung haben, nicht gleichförmig auf die Ökonomie übertragen wer-

---

[220] Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, a. a. O., S. 48, 52 und 54f.

[221] Vgl.: Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, a. a. O., S. 3f.

[222] Darum findet sich bei dem Vergleich zwischen biologischer Evolutionstheorie und Wirtschaftswissenschaften häufig die Ebene der metaphorischen Ähnlichkeit.

den.[223] Auch der alles durchdringende Einfluss des Zufalls lässt sich in der Wirtschaft in dieser Ausprägung nicht feststellen, dazu trägt nicht zuletzt das Vorhandensein der Unternehmensstrategien bei.[224]

Dennoch existieren Bereiche, in denen Vergleichsebenen einen analogieähnlichen Charakter besitzen. Dies gilt zum Beispiel für den Vergleich der ökologischen und ökonomischen **Nischen**. Den Ausgangspunkt wirtschaftswissenschaftlicher Überlegungen bildet oftmals das Konkurrenzausschlussprinzip. So stellt HENDERSON die These auf, auch in der Wirtschaft müssen konkurrierende Spezies, die er mit Einzelunternehmen gleichsetzt, verschieden genug sein, um jeweils unternehmensspezifische Vorteile zu erlangen, die das Überleben sichern. Als Beispiel dient ihm die Konkurrenz zwischen Sears, K-Mart, Wal-Mart und Radio Shack, die zwar Überschneidungen hinsichtlich ihres Warenangebots, ihrer Kunden oder Regionen aufweisen, die aber aufgrund spezifischer Unterschiede jeweils unterschiedliche Marktsegmente dominieren.[225] In Analogie zum ökologischen Nischenkonzept repräsentiert in diesem Fall die Einzelhandelsbranche die fundamentale Nische, wobei die unterschiedlichen Marktsegmente, welche die vier Unternehmen jeweils bedienen, als deren realisierte Nischen angesehen werden können. Ein gleichzeitiges Agieren von zwei der vier Konkurrenten in derselben Nische (Marktsegment) würde nach dem Konkurrenzausschlussprinzip die Verdrängung eines der beiden Konkurrenten zur Folge haben. Dies führte offenbar in der Vergangenheit zu der beobachtbaren Ausbildung der spezifischen realisierten Nischen. Vor dem gleichen Hintergrund würde der Wegfall eines Konkurrenten zum Eindringen der verbleibenden Unternehmen in die frei gewordene Nische führen, da sie diese als Fundamentalnische grundsätzlich besetzen können.

Ein anderer Aspekt des ökologischen Nischenkonzeptes wird von SPIEGEL aufgegriffen, der in Anlehnung an das Matrix-Patrix-Modell[226] die **Mehrdimensionalität**

---

[223] Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, a. a. O., S. 54.

[224] Vgl.: Henderson, B. D., Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 4.

[225] Vgl.: Henderson, B. D., Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin, a. a. O., S. 5.

[226] Vgl.: Günther, K., Ökologische und funktionelle Anmerkungen zur Frage des Nahrungserwerbs bei Tiefseefischen mit einem Exkurs über ökologische Zonen und Nischen, in: Moderne Biologie. Festschrift für Hans Nachtsheim, Berlin 1950.

dieses Modells hervorhebt. Er betrachtet einerseits die Organisations- und Verhaltensmerkmale einer Art und andererseits die damit korrespondierenden Umweltmerkmale, die er als zwei verschiedene Systeme von Dimensionen, System I und II, auffasst (siehe Abb. 8).[227]

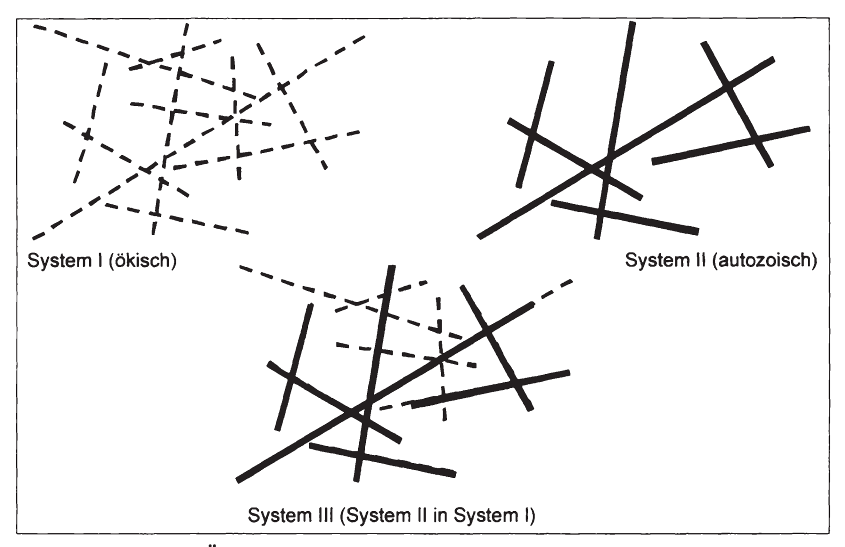



**Abb. 8: Grad der Übereinstimmung des autozoischen und ökischen Systems von Dimensionen in einer Nische**[228]

System I repräsentiert die ökischen, der Umwelt zugehörigen Dimensionen und System II die autozoischen Dimensionen, die den Lebewesen zugehören. Eine Nische entsteht in dem Fall, wenn System II in System I Platz findet, wie in Abb. 8–III sichtbar wird. Durch die Übertragung geeigneter ökonomischer Begriffe lässt sich eine Analogie zur Wirtschaft herstellen.[229] Dazu ist jedoch vorab zu bemer-

---

[227] Vgl.: Spiegel, B., Nische - ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing, in: Thexis, 7. Jg., 1990, S. 4.

[228] Quelle.: Spiegel, B., Nische - ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing, a. a. O., S. 4.

[229] Das biologische Nischen-Modell überträgt Spiegel auf die Ökonomie, indem er die biologische Art mit dem Angebot gleichsetzt und die physiologischen Lebensbedingungen mit den potentiellen Käufern gleichsetzt. Abweichend davon werden an dieser Stelle die Begriffe aus der Ressourcentheorie verwendet. Vgl.: Spiegel, B., Nische - ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing, in: Thexis, 7. Jg., 1990, S. 4.

ken, dass sich die meisten evolutionsbasierten Analogien auf aggregiertem Niveau bewegen und somit tendenziell volkswirtschaftlichen Charakter besitzen. Das hängt unter anderem mit dem phylogenetischen Ausgangspunkt der biologischen Evolutionstheorie zusammen, der eher Vergleiche für ganze Branchen ermöglicht[230] als für einzelne Unternehmen, die tendenziell einen ontogenetischen Charakter besitzen.[231] Ein **konkreter Bezug** ergibt sich aber dennoch durch die Integration des ressourcenorientierten und des evolutionstheoretischen Ansatzes. Aus der Perspektive des ressourcentheoretischen Ansatzes könnte das **System I** der ökischen Dimensionen mit den verschiedenen **tangiblen und intangiblen Ressourcen** gleichgesetzt werden, die ein bestimmter Markt erfordert. Das autozoische **System II** von Dimensionen könnte hingegen mit dem spezifischen **Ressourcenbündel** gleichgesetzt werden, über das ein individuelles Unternehmen verfügt. Findet nun dieses Ressourcenbündel in dem System der vom Markt geforderten Ressourcen Platz, kann das betrachtete Unternehmen theoretisch eine Nische in dem betreffenden Markt besetzen. Der Grad der Deckungsgleichheit beider Ressourcensysteme kann schließlich mit dem Begriff Fitness bezeichnet werden. Eine geringe Fitness besagt in diesem Fall, zwischen den vorhandenen Ressourcen, die ein Markt verlangt, und dem Ressourcenbündel, über das ein Unternehmen verfügt, besteht ein Abstand, den es zu überwinden gilt. Dieser Abstand kann als **Ressourcendistanz** interpretiert werden. Die strategische Bedeutung liegt darin, dass ein Unternehmen zunächst eine Position mit **suboptimaler Fitness** in einem neuen Markt besetzen kann und diese im Zeitablauf durch Veränderung und Anpassung der einzelnen Ressourcen **evolutionsartig optimiert** wird.

Auch bei kritischer Betrachtung dieser Analogie kann festgehalten werden, dass der evolutionstheoretische Ansatz Hinweise für die Auswahl neuer Märkte liefert. Es können diejenigen **Märkte** bzw. Nischen **als besonders attraktiv** eingestuft werden, die eine **hohe Deckungsgleichheit** zwischen dem ökischen System der dort erforderlichen Ressourcen und dem autozoischen System der unternehmensindividuellen Ressourcenbündel aufweisen und gleichzeitig gute Chancen zu einer

---

[230] Vgl.: Hannan, M. T., Freeman, J., The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, No. 82, 1977, S. 934.

[231] Vgl.: Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, a. a. O., S. 5.

evolutionären Überwindung der Ressourcendistanz bieten. Für die Erschließung neuer Märkte bietet sich aus evolutionstheoretischer Perspektive die Besetzung von **Randzonen eines Marktes** an. Das bedeutet, dass ein Unternehmen mit seinem Angebot in einigen Dimensionen eine geringere, in einer bzw. in wenigen Dimensionen aber eine höhere Fitness aufweist als die Wettbewerber, also besser an ganz spezifische Kundenbedürfnisse angepasst ist. Um die für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen erforderliche Komplementarität zu den Branchenressourcen zu erreichen, muss dann eine **evolutionsartige Anpassung bzw. Akkumulation** der eigenen Ressourcen erfolgen.[232] Ebenso können Märkte für ein spezifisches Unternehmen interessant sein, die zum Diversifikationszeitpunkt noch nicht als attraktiv bezeichnet werden können, deren volles Potential aber gerade mit der besonderen Ressourcenausstattung des betrachteten Unternehmens erschlossen werden kann.[233] Falls sich die anfängliche Nische oder der noch nicht erschlossene Markt zu einem vollen Markt ausweitet oder auf andere Weise verändert, wird es wiederum erforderlich, die Unternehmensfitness entsprechend anzupassen.[234] In diesem Sinne lässt sich eine Art **Koevolution** zwischen dem Markt und den dort agierenden Unternehmen konstatieren[235]; da die Fähigkeiten, die ein Unternehmen entwickelt, wiederum die Fähigkeiten beeinflussen, die in einem Markt erwartet werden. Diese treiben in einer Rückkopplungsschleife wieder die Weiterentwicklung der jeweiligen Unternehmensressourcen voran.

Das adaptive Element der Fitnessoptimierung soll nicht zuletzt deswegen hervorgehoben werden, weil die permanente dynamische Entwicklung des Umweltsystems der Unternehmung in vielen ökologischen und marktpsychologischen Nischenmodellen nur wenig Beachtung findet.[236] Vor diesem Hintergrund erscheint

---

[232] Vgl.: Foss, N. J., Ericsen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London, 1996, S. 55.

[233] Vgl.: Porter, M. E., Diversifikation – Konzerne ohne Konzept, a. a. O., S. 256.

[234] Vgl.: Saviotti, P. P., Variety, growth and demand, in: Journal of Evolutionary Economics, No. 11, 2001, S. 119-142.

[235] Vgl.: Levinthal, D. A., Strategic Management and the Exploration of Diversity, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 27.

[236] Vgl.: Rosenbaum, M. C., Chancen und Risiken von Nischenstrategien: Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1999, S. 80.

die Übertragung des oben skizzierten **Modells der adaptiven Landschaft** sinnvoll. Das Konzept der Anpassungsgipfel kann anschaulich auf wirtschaftswissenschaftliche Probleme übertragen werden, indem ein zu analysierendes Unternehmen in der dreidimensionalen Landschaft positioniert wird und so seine Fitness und die Distanzen zu anderen Märkten visualisiert werden, wobei die optimale Anpassung eines Unternehmens an die Bedürfnisse seiner Kunden bzw. an die Markterfordernisse als optimale Fitness gewertet werden kann. Strategie wird in diesem Kontext als „pathfinding" aufgefasst und steht für die Identifikation und Adaption von globalen Wegen zur Erreichung von Zielen.[237] Als Ziel kann hier die Erklimmung von Anpassungs- oder Fitnessgipfeln im Sinne optimaler Kundenorientierung definiert werden. Bei der Beschreitung eines Pfades vollziehen sich Veränderungen in einer Folge kleiner überschaubarer Schritte, was mit dem Prozess des Bergsteigens verglichen werden kann.[238] KIESER findet für den adaptiven Prozess der Fitnessoptimierung, der Bewegung zu sogenannten Fitnessgipfeln, eine Analogie, indem er Kompetenzen von Unternehmen, die er als **Comps** bezeichnet, als deren Gene auffasst. Comps repräsentieren Regeln, die das problemlösende Verhalten von Organisationen hervorbringen. Es existieren verschiedene Arten von Comps, die in ihrer Zusammenfassung den Genotyp einer Organisation bilden. Durch Reproduktion, Variation und Selektion dieser Comps evolviert die Organisation zu einer besseren Anpassung und höheren Effizienz.[239] Ausgehend von der Notwendigkeit einer permanenten evolutionsartigen Optimierung der Fitness haben einige Autoren das Konzept einer ‚evolutionary stable strategy' entwickelt. Die Strategie wird dabei als Zusammenfassung aller phenotypischen Charakteristika verstanden, die für das Überleben von Bedeutung sind. Als beste Strategie wird schließlich diejenige bezeichnet, die andere, zuvor präferierte Strategien in Bezug auf die Überlebenschance übertrifft.[240] Der besondere Aspekt einer evolutionsbasierten Strategieformulierung ist darin zu sehen, dass der

---

[237] Vgl.: Withauer, K. F., Fitness der Unternehmung: Management von Dynamik und Veränderung, a. a. O., S. 173.

[238] Vgl.: Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, München 1998, S. 236.

[239] Vgl.: Kieser, A., Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution – Organisation – Management, Berlin 1989, S. 181ff.

[240] Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, in: Journal of Economic Literature, Vol. 33, March, 1995, S. 57f.

systeminhärente permanente Wandel der Unternehmensumwelt antizipiert wird. Dieser dynamische Strategieansatz wird in Kapitel C intensiver beleuchtet werden.

## 2. Ausgangsbasis und Konzeption des angestrebten Modells

### 2.1 Inhalt und Zweck des Modells

Vor dem Hintergrund einer geforderten Integration markt- und ressourcenorientierter Strategieansätze[241] wird nachfolgend ein Modell entwickelt, welches das Problem der Zielmarktauswahl im Rahmen der Strategie zur Erschließung neuer Märkte visualisiert. Der Nutzen eines solchen Modells wird durch die drei Hauptmerkmale des theoretischen Modellbegriffs verdeutlicht. Erstens soll das Modell das Original in Form einer Abbildung repräsentieren (**Abbildungsmerkmal**), zweitens sollen nicht alle, sondern nur die aktuell relevanten Merkmale des Originals erscheinen (**Verkürzungsmerkmal**) und es soll eine bestimmte Funktion für bestimmte Subjekte erfüllen (**pragmatisches Merkmal**).[242] Das erzeugte Abbild der Realität trägt dazu bei, dieselbe besser zu verstehen oder sie besser erklären zu können.[243] Der dahinterstehende erkenntnistheoretische Modellbegriff[244] soll auch den folgenden Ausführungen als Grundlage dienen.

Das pragmatische Merkmal oder der normative **Zweck des zu entwickelnden Modells** kann nicht darin bestehen, einen Algorithmus für das strategische Verhalten in stagnierenden Textilmärkten im Sinne von Wenn-Dann-Relationen hervorzubringen. Vielmehr liegt der Anspruch darin, anhand einer empirisch basierten, aber modellhaften Abbildung einer Strategiesituation das zugrunde liegende hochkomplexe Entscheidungsproblem zu strukturieren und aufgrund des daraus resultierenden besseren Verständnisses Hinweise zur Optimierung von Strategien

---

[241] Vgl.: Bleicher, K., Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, a. a. O., S. 39f.

[242] Vgl.: Stachowiak, H., Allgemeine Modelltheorie, Berlin, New York 1972, S. 131ff

[243] Vgl.: Wartofsky, M. W., Models – Representation and Scientific Understanding, Dordrecht 1979, S. XV.

[244] Danach ist alle Erkenntnis Erkenntnis in Modellen oder durch Modelle, da das Erfassen von etwas sich regelmäßig relativ zu bestimmten Subjekten, intentional selektierend und in zeitlicher Begrenzung zum Original vollzieht. Vgl.: Stachowiak, H., Allgemeine Modelltheorie, a. a. O., S. 56.

in ähnlichen Situationen abzuleiten. Das Hauptanlie gen des Modells besteht jedoch in der **Deskription** eines in der Realität beobachtbaren Entscheidungsproblems, mit dem Unternehmen konfrontiert werden, die in stagnierenden Märkten agieren und die gleichzeitig mit dem bestehenden Ressourcenpotential die Erschließung neuer Märkte verfolgen könnten. Das konkrete Modell zur Suche und Auswahl neuer Märkte soll aus ressourcenorientierter Perspektive die ressourcenbezogene Verwandtschaft unterschiedlicher Märkte ablesbar machen, aus industrieökonomischer Perspektive die Attraktivität der potentiellen neuen Märkte abbilden und aus evolutionstheoretischer Perspektive eine dynamische Komponente enthalten. Der für die Ableitung von Handlungsoptionen notwendige Realitätsbezug wird dadurch hergestellt, dass das Modell auf Urteilen und Bewertungen von Experten aus der Textilindustrie aufbaut.

Als geeignetes Grundmodell zur Darstellung der beschriebenen Entscheidungsproblematik wurde die Metapher einer adaptiven Landschaft ausgewählt. Darauf aufbauend wird in mehreren Stufen eine adaptive **Ressourcen-Markt-Landschaft** entwickelt. In der ersten Stufe werden elf ausgewählte Textilmärkte bzgl. ihrer Ressourcenähnlichkeit auf der Basis von Expertenurteilen in einer Ressourcenebene positioniert. Zwischen den positionierten Märkten lassen sich dann Distanzen messen, deren Länge die ressourcenbezogenen Unterschiede zwischen den jeweiligen Märkten wiedergibt. Danach erfolgt eine Interpretation der beiden Achsen, die die Ressourcenebene aufspannen. In einem weiteren Schritt wird die Ressourcenspezifität der positionierten Märkte visualisiert, indem kreisförmige Flächen mit unterschiedlichen Radien um die Positionen der jeweiligen Märkte gezeichnet werden. Die industrieökonomische Perspektive wird schließlich integriert, indem eine zusätzliche dritte Dimension in das Modell eingeführt wird, welche die gemessene Attraktivität der elf Märkte wiedergibt. Zuletzt soll die entwickelte Ressourcen-Markt-Landschaft analysiert und Kriterien für eine strategische Zielmarktauswahl abgeleitet werden. Der evolutionstheoretische Aspekt wird vor allem in Kapitel C der Arbeit ausführlich behandelt, wenn dort die Wanderung von Unternehmen auf strategischen Pfaden in dieser Landschaft beschrieben wird.

## 2.2 Eingrenzung des Suchfeldes im Rahmen der Analyse

Jedes Modell bildet eine subjektiv wahrgenommene Realität ab, da es von einem Subjekt (Modellbildner) entwickelt wird. Somit ermöglicht ein Modell nur unter den „augenblicklich für relevant erachteten Aspekten“[245] ähnliche Beobachtungen wie in der Wirklichkeit. Im vorliegenden Fall äußert sich dies in der **Eingrenzung des Suchfeldes**, die notwendig war, um die theoretisch unendliche Anzahl von potentiellen neuen Märkten auf ein praktikables Maß zu reduzieren.

Die Eingrenzung erfolgte auf zwei Ebenen. Zunächst wurde das Suchfeld auf die **Textilindustrie** un d wegen der hier herrschenden Heterogenität auf **Märkte für textile Flächen** begrenzt. Aus dieser Grundgesamtheit wurden dann elf Märkte ausgewählt. Die generelle Beschränkung auf Textil-Märkte erfolgte, weil die vorgefundenen Beispiele einer ressourcenbasierten Erschließung neuer Märkte im Normalfall den Charakter besitzen, dass Hersteller von Bekleidungs- oder Heimtextilien versuchen, mit den vorhandenen tangiblen und intangiblen Ressourcen Märkte für Technische Textilien zu erschließen. Das wichtigste Argument für die Beschränkung liegt aber nicht auf der Ebene des Entdeckungszusammenhangs, sondern auf der Unternehmens- und Managementebene, und zwar in der grundsätzlichen Ähnlichkeit vieler Textil-Märkte in Bezug auf das erforderliche Wissen und die Technologien. Dazu kommt, dass textilspezifische Produktionsressourcen und das zugehörige Wissen durch den massiven Deindustrialisierungsprozess, den die deutsche Textilbranche durchlaufen hat, knapp und daher tendenziell wertvoll geworden sind. Außerdem existieren eine Reihe psychologischer und ökonomischer **Marktaustrittsbarrieren**, die aus Managementperspektive häufig gegen eine Desinvestitionsstrategie sprechen. Die ökonomischen Barrieren liegen vor allem in der Kapitalintensität der Textilindustrie. Die hochtechnisierten Maschinen besitzen anlagenähnlichen Charakter, sie binden einerseits Kapital und sind andererseits als unflexibel einzustufen, was etwa Liquidation oder anderweitige Verwendung betrifft. Neben weiteren ökonomischen Austrittsbarrieren tragen auch psychologische Marktaustrittsbarrieren dazu bei, dass dem Erhalt und der renditeorientierten Nutzung vorhandener Ressourcen ein hoher Stellenwert zugemes-

[245] Troitzsch, K. G., Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften, Opladen 1990, S. 1.

sen wird.[246] Deren textilspezifische Ausrichtung kann als Hauptargument für eine Beschränkung des Suchfeldes auf textile Märkte gewertet werden.

## 2.3 Design der empirischen Untersuchung

### 2.31 Multidimensionale Skalierung als Verfahren zur Abbildung von Ähnlichkeiten zwischen Objekten in einem n-dimensionalen Raum

Den Ausgangspunkt für die Konstruktion der adaptiven strategischen Landschaft soll ein Positionierungsmodell bilden, in dem ausgewählte Textil-Märkte bezüglich ihrer Ressourcenähnlichkeit angeordnet werden sollen. Um dies zu erstellen, ist ein Verfahren erforderlich, welches die Objekte so anordnet, dass die in der Realität bestehenden Ähnlichkeiten zwischen den Märkten im Modell durch messbare räumliche Entfernungen wiedergegeben werden.

Bevor ein geeignetes Verfahren ausgewählt werden kann, stellt sich die Frage, ob es überhaupt möglich ist, Märkte als Objekte in einem mehrdimensionalen Ressourcenraum darzustellen. Den Ausgangspunkt für diese Überlegung liefert die Definition von Fähigkeiten (Capabilities)[247] als spezifische Ressourcenkombination, die aus der gesamten Ressourcenausstattung eines Unternehmens durch typische organisatorische Routinen über einen längeren Zeitraum entwickelt werden.[248] Entsprechend müssen Fähigkeiten als mehrdimensionale Konstrukte gesehen werden, die ein Unternehmen charakterisieren.[249] Wird diese Interpretation weitergeführt, so lassen sich Unternehmen mit ihren spezifischen Fähigkeiten Positionen in einem n-dimensionalen Euklidischen Raum zuordnen. Die Distanz zwischen zwei Punkten in diesem n-dimensionalen Raum kann als Unterschied zwischen den Fähigkeiten bzw. Ressourcenbündeln der einzelnen Unternehmen interpretiert werden.[250] Wie in Kapitel B.1.22 erläutert, können nicht nur Unterneh-

---

[246] Siehe Kapitel A.1.

[247] Die Begriffe Fähigkeiten, Capabilities und Kernkompetenzen werden im folgenden synonym verwendet.

[248] Vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 518.

[249] Vgl.: Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, a. a. O., S. 24f.

[250] Vgl.: Foss, N. J., Ericsen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, a. a. O., S. 60.

men, sondern auch Märkte als Strukturen von Fähigkeiten definiert werden.[251] FOSS UND ERICSSON bezeichnen die spezifischen Fähigkeiten, die eine Branche charakterisieren, als ‚industry-capabilities'.[252] Somit lassen sich auf Basis der ressourcenorientierten Marktdefinition auch Märkten in einem mehrdimensionalen Ressourcenraum bestimmte Positionen zuweisen, die durch die zugrunde liegenden Ressourcen festgelegt werden. Darauf aufbauend können dann die messbaren räumlichen Entfernungen zwischen den Märkten als deren Verschiedenheit hinsichtlich der jeweils erforderlichen oder typischen Ressourcen verstanden werden. Angesichts des vieldimensionalen Charakters der ‚industry-capabilities' ist zur Anordnung der Märkte ein multivariates Analyse-Verfahren erforderlich, welches gleichzeitig mehrere Variablen berücksichtigt. Allerdings sind im Falle der Ressourcen, die einen Markt charakterisieren, die Variablen nicht linear unabhängig voneinander. So lässt sich nur schwer messen, welche Ressourcen jeweils eine oder mehrere andere Ressourcen beeinflussen und in welchem Ausmaß dies geschieht. Aus diesem Grund und weil bestimmte Ressourcen nur assoziativ in das Urteil der zu befragenden Experten einfließen, erscheint eine Vorgabe von Merkmalen, die dann direkt abgefragt werden, nicht sinnvoll.[253] Deswegen sollte die Beurteilung von Märkten bzgl. ihrer charakteristischen Ressourcen global erfolgen. Für die weitergehende Verwendung des geplanten Positionierungsmodells ist zudem eine niedrigdimensionierte Darstellung der Konfiguration sinnvoll.

Die formulierten Anforderungen an das einzusetzende Analyseverfahren werden von der **Multidimensionalen Skalierung (MDS)** in besonderer Weise erfüllt.[254] Die Multidimensionale Skalierung wurde Ende der 1950er Jahre von amerikanischen Psychometrikern entwickelt, deren bevorzugte Forschungsobjekte im Bereich der Wahrnehmung und Präferenzbildung angesiedelt sind. Für diesen An-

---

[251] Vgl.: Langlois, R. N., Capabilities and Coherence in Firms and Markets, a. a. O., S. 94f.

[252] Vgl.: Foss, N. J., Ericsen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, a. a. O., S. 61.

[253] Vgl.: Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, in: Fahrmeier, L., Hamerle, A., Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 663.

[254] Die messtheoretische Fundierung der MDS, also die Frage, ob das empirische System der Ähnlichkeiten überhaupt durch ein numerisches, im vorliegenden Fall durch einen q-dimensionalen Vektorraum mit einer bestimmten Metrik, repräsentiert werden kann, lässt sich grundsätzlich nur schwer beweisen und soll an dieser Stelle als gegeben angenommen werden. Vgl. hierzu ausführlich: Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, in: Fahrmeier, L., Hamerle, A., Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 665.

wendungsbereich war es wichtig, ein Verfahren zu entwickeln, das die Beurteilung von Ähnlichkeiten zwischen beliebigen Objekten ohne Vorgabe von Merkmalen gestattet.[255] Die MDS gehört im weiteren Sinne zu den multivariaten Ordnungsverfahren und im engeren Sinne zur Gruppe der dimensionenanalytischen Verfahren, die simultan mehrere Variablen analysieren, um die untersuchten Objekte anschließend in einem n-dimensionalen Raum darzustellen.[256] Sie dient damit in erster Linie der **Strukturanalyse und der dimensionalen Reduzierung** multivariater Beobachtungen, die aus Ähnlichkeitsurteilen bestehen.[257] Somit ist die MDS für die geplante Erstellung des Positionierungsmodells ein ideales Analyseverfahren; denn die zu analysierenden multivariaten Beobachtungen bestehen im vorliegenden Fall aus nicht merkmalsgebundenen Expertenurteilen zu den ressourcenbezogenen Ähnlichkeiten ausgewählter Textilmärkte. Der primär deskriptive Zweck des Modells spricht ebenfalls für die MDS als geeignetes Verfahren, da ihr theoretischer Stellenwert ähnlich wie der der Faktorenanaylse in der Literatur als eher deskriptiv eingeschätzt wird.[258] Da die MDS ursprünglich zur Analyse des Wahrnehmungsraumes von Einzelpersonen konzipiert wurde[259], liefert sie auch bei einer kleinen Anzahl von Untersuchungspersonen brauchbare Ergebnisse. Diese Eigenschaft war hilfreich, da wegen des Homogenitätskriteriums und des umfangreichen Inhalts der Gespräche nur eine kleine Zahl von Experten befragt werden konnte.

Bevor mit dem ersten Schritt der MDS, mit der Messung der wahrgenommenen Ähnlichkeitsrelationen begonnen werden kann, müssen die zu analysierenden

---

[255] Vgl.: Dichtl, E., Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung: Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979, S. 1 sowie S. 4.

[256] Vgl.: Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, München, Basel 1976, S. 12.

[257] Vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, Weinheim, Basel 1974, S. 34.

[258] Vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, a. a. O., S. 19.

[259] Die Aggregation der Ergebnisse über mehrere Versuchspersonen ist aber zulässig und üblich. Vgl.: Backhaus, K., et al., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 528.

Objekte festgelegt werden, was im folgenden Kapitel mit der Auswahl der Beispielmärkte erfolgt.[260]

## 2.32 Auswahl der Beispielmärkte und der Experten

Das Urbild des zu erstellenden Modells wird von einem Ausschnitt der deutschen Textilbranche gebildet. Dieser Wirklichkeitsausschnitt umfasst elf Beispielmärkte für textile Flächen. Sie stellen die Objekte des Modells dar, die hinsichtlich ihrer Ressourcen in einer bestimmten Relation zueinander stehen. Diese Relationen sollen in dem zu erstellenden Modell abgebildet werden.

Als Grundmengen für die **Auswahl der elf Beispielmärkte** wurden die Systematik der Messe Frankfurt für die ‚TECHTEXTIL: Internationale Messe für Technische Textilien und Vliesstoffe' sowie die Systematik für die ‚HEIMTEXTIL: Die Welt textiler Wohnkultur und Wohnmode' gewählt.[261] Die Anzahl der Beispielmärkte wurde auf elf limitiert, um die Durchführbarkeit der Experteninterviews nicht zu gefährden. Bei 11 Märkten müssen im Falle der eingesetzten Ankermethode bereits 110 Ähnlichkeitsurteile abgegeben werden. Gleichzeitig sind bei einer zweidimensionalen MDS aber mindestens neun Märkte erforderlich, um einen akzeptablen Datenverdichtungsquotienten zu erreichen. Aus diesem Grund mussten bei der Auswahl der zu positionierenden Beispielmärkte Einschränkungen hingenommen werden, die sich in der Nichtberücksichtigung bestimmter Märkte niederschlagen, was aber dem primär deskriptiven Zweck des Modells nicht abträglich ist.

Die Auswahl der Beispielmärkte wurde unter anderem durch den Entdeckungszusammenhang beeinflusst. Das äußerte sich darin, dass zunächst einmal die Klassischen Textilmärkte, welche die Ursprungsmärkte der meisten Textilhersteller repräsentieren, in teilaggregierter Form als Markt für **Heimtextilien** und Markt für **Bekleidungsoberstoffe** aufgenommen wurden. Als weiteres Kriterium wurde die vermutete Attraktivität bestimmter Märkte herangezogen, um so ein möglichst breites Spektrum der Marktattraktivität abzubilden. Da die jeweiligen Bereiche der

---

[260] Vgl.: Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, Wiesbaden 1997, S. 10.

[261] Vgl.: Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Offizieller Katalog der Messe TECHTEXTIL: Internationale Fachmesse für Technische Textilien und Vliesstoffe, Frankfurt a. M. 2001, S. 493ff; Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Offizieller Katalog der Messe HEIMTEXTIL: Die Welt textiler Wohnkultur und Wohnmode, Frankfurt a. M. 2000, S. 595ff;

Techtextil-Systematik unterschiedlich große Marktvolumina repräsentieren, wurden zum Teil Aggregationen vorgenommen und im Falle des wichtigen und großvolumigen Bereiches der Mobiltextilien Untergruppen differenziert. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl der verbleibenden Märkte aus dem Bereich der Technischen Textilien war das Ziel, die ressourcenbezogene Heterogenität der Märkte abzubilden. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Märkte ausgewählt: **Körperschutztextilien** gegen Hitze und Feuer, **Hygienetextilien und Verbandmaterial**, insbesondere Vliesstrukturen, **Geotextilien** für Untergrundbefestigung und Erosionsschutz, **Bautextilien**, speziell Bewehrungstextilien, Textilien für **Sportgeräte** aus Compositebauteilen, Textilien für Konstruktionselemente im **Automobilbau**, Textilien für die **Luft- und Raumfahrt**, Textilien für den **Gütertransport** auf Schienen und Wasser, Textilien für den Bereich der **Energieerzeugung**.

Die **Auswahl der Unternehmen und Ansprechpartner** für die Experteninterviews erfolgte zunächst nach dem Homogenitätskriterium. Eine hinreichende Homogenität der Untersuchungspersonen ist vor allem für die Aggregation der Erhebungsdaten relevant, sie wird im Rahmen der MDS als Voraussetzung für die grundsätzlich zulässige Datenaggregation über mehrere Personen angesehen.[262] Mit dieser Vorgabe sollten alle befragten Unternehmen **Hersteller textiler Flächen** sein, die einen Großteil ihrer Produkte in Deutschland herstellen. Zudem standen als Experten ausschließlich geschäftsführende Gesellschafter zur Verfügung. Mit der Inhaberführung wird ein konstitutives Element erfüllt, welches die befragten Unternehmen qualitativ als mittelständische Unternehmen charakterisiert.[263] Die Unternehmen, die von den Experten repräsentiert werden, besitzen zudem eine zum Teil lange Firmentradition, und ihre Wurzeln liegen überwiegend in den Klassischen Textilmärkten. Alle Unternehmen befassen sich in unterschiedlichen Ausprägungen mit Technischen Textilien, von ersten Ansätzen im Bereich der Entwicklung bis zu einem 100%igen Anteil Technischer Textilien an der gesamten Produktpalette. Die vorgenommene Auswahl und Einschränkung erscheint mit Blick auf das zu entwickelnde Modell sinnvoll, da die Geschäftsführer von produzierenden Unternehmen in besonderer Weise in der Lage sind, das komplexe

---

[262] Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 528f.

[263] Vgl.: Kayser, G., Schillerndes Phänomen aus beschreibbaren Komponenten, in: Unternehmermagazin, 49. Jg., Nr. 4, 2001, S. 13.

Zusammenspiel der unterschiedlichen tangiblen und intangiblen Ressourcen eines Unternehmens zu bewerten.[264] Als Experten konnten folgende Personen gewonnen werden:

Dr. Michael Ottenjann, Geschäftsführung: Hermann **Biederlack** GmbH & Co.,

Dr. Jan F. Bierbaum, Geschäftsführung: **Bierbaum** Textilwerke GmbH & Co. KG,

Erich Wölte, Geschäftsführung: **Cawö** Textil GmbH & Co.,

Johannes Cramer, Geschäftsführung: C. **Cramer** & Co.,

Rolf Beckmann, Geschäftsführung: **Ibena** Textilwerke Beckmann GmbH & Co.,

Gert Wagener, Geschäftsführung: **Saertex** Wagener GmbH & Co.,

Stephan Schilgen, Geschäftsführung: J. **Schilgen** GmbH & Co.,

Justus Schmitz, Geschäftsführung: **Schmitz**-Werke GmbH & Co.,

Thomas Ortmeier, Geschäftsführung: **TWE** Technische Weberei GmbH & Co.

Die charakteristischen Daten der befragten Unternehmen sind in Tab. 2 zusammengefasst und bestätigen noch einmal die Homogenität und die Mittelstandsorientierung der Expertenauswahl.

---

[264] Die Erfüllung des Homogenitätskriteriums führte zum Verzicht auf die Befragung von *beobachtenden Experten*, wie zum Beispiel Unternehmensberatern oder Wissenschaftlern; aus dem gleichen Grunde wurde darauf verzichtet, sogenannte Manipulanten, also Unternehmen, die überwiegend Handelsfunktionen übernehmen und nur nur einen minimalen Eigenproduktionsanteil besitzen, in die Befragung aufzunehmen.

| | | Biederlack | Bierbaum | CAWO | Cramer | Ibena | Saertex | Schilgen | Schmitz | TWE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein inhabergeführtes Unternehmen? | | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja | ja |
| Welche Position bekleiden Sie in diesem Unternehmen? | | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS | GFGS |
| Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? | | 1887 | 1859 | 1948 | 1947 | 1826 | 1982 | 1873 | 1921 | 1912 |
| Welche Art textiler Flächen stellen Sie her? | Gewebe | x | x | x | x | x | | x | x | x |
| | Gelege | | | | | | x | | | |
| | Gewirke | | x | | | | | | | |
| | Vliese | | x | | | | | | | x |
| Wieviel Prozent Ihrer Gesamtproduktion stellen Sie in Deutschland her? | | 100% | 80% | 100% | 100% | 66% | 80% | 100% | 100% | 100% |
| Wird sich dieser Anteil in Zukunft veändern? weniger - gleichbleibend - mehr | (- / 0 / +) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| In welchen Märkten ist Ihr Unternehmen tätig? | Heimtextilien | x | x | x | | x | | x | x | |
| | Bekleidungstex | | | x | | x | | | | |
| | Technische Tex | | | | x | x | x | x | x | x |
| | TT1 | | | | Filter | Protech | Energie | | | |
| | TT2 | | | | Transp.B. | Filter | Sport | | | |
| | TT3 | | | | Compos. | Oekotx | Transport | | | |
| | TT4 | | | | Spez. | Autotx | Bauindust. | | | |
| Welche neuen Märkt sind für Ihr Unternehmen aus strategischer Perspektive interessant? | M1 | techn. Tex. | techn. Vl. | | Export | Decken | Transport | | Export | techn. Vl. |
| | M2 | | Filter | | | Dekatier | | | | |
| | M3 | | Schleifm. | | | Protech | | | | |
| Wieviele Personen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? | bis 49 | | | | | | | | | |
| | 50-99 | | | | | | | | | |
| | 100-199 | | | | 190 | | 190 | 150 | | 180 |
| | 200-499 | 350 | | 280 | | 400 | | | | |
| | 500-1000 | | 650 | | | | | | 700 | |
| Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens in 2000? | (in Mio DM) | 50 | 250 | 65 | 100 | 160 | 100 | 40 | 200 | 70 |
| Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens vor 5 Jahren? | (in Mio DM) | 40 | 240 | 63 | 90 | 115 | 20 | 30 | 191 | 35 |
| Wie wird sich Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren entwickeln? | (+ / 0 / -) | + | + | + | + | + | + | + | + | + |

**Tab. 2: Zusammenfassung der charakteristischen Daten der befragten Unternehmen**

# 3. Positionierung von elf Märkten für textile Flächen in einem zweidimensionalen Ressourcenraum

## 3.1 Messung der ressourcenbezogenen Ähnlichkeiten zwischen den Beispielmärkten

Der Ausgangspunkt einer MDS besteht in der paarweisen Messung von Ähnlichkeiten zwischen den Objekten des Modells. Dazu wurden im vorliegenden Fall neun ausführliche Expertengespräche geführt.[265] In deren Verlauf mussten die Untersuchungspersonen die elf Beispielmärkte bezüglich deren ressourcenbezogener Ähnlichkeit bewerten und in zwei weiteren Fragebögen die Ressourcenspezifität und die Attraktivität der betrachteten Beispielmärkte beurteilen.[266] Vor der eigentlichen Erhebung der Ähnlichkeitsurteile wurde neben einigen statistischen Fragen zum Unternehmen (siehe Tab. 2) die **Erfolgsrelevanz einzelner Ressourcen** mit den Interviewpartnern diskutiert. Die Basis hierfür bildete die in Tab. 1 (Kapitel B.1.22) vorgestellte Ressourcen-Systematik. Das Ziel lag hierbei in erster Linie in der Homogenisierung der Wissensbasis der Experten. In diesen Vorabgesprächen kristallisierte sich heraus, dass keine Einzelressource als hinreichend für den Wettbewerbserfolg eingestuft werden kann, vielmehr wurden zwischen den einzelnen Ressourcen enge Verflechtungen konstatiert, was die Notwendigkeit einer globalen Beurteilung unterstreicht. Zudem wurden von den Experten die Aussagen der Literatur bestätigt, dass speziell die intangiblen Ressourcen eine größere wettbewerbsrelevante Bedeutung besitzen als die tangiblen Ressourcen. Eine Ausnahme bilden hier einige Hersteller Technischer Textilien, insbesondere die Carbon verarbeitenden Unternehmen. Infolge einer Quasi-Monopolsituation seitens der Faserlieferanten bewerteten diese Hersteller den Rohstoffzugang als tangible Ressource mit existenzieller Bedeutung. Andere Ressourcen besitzen einen Grenzwert-Charakter. So wurde zum Beispiel der Ressource ‚Betriebsgröße' im Grunde kein gravierender Einfluss auf den Wettbewerbserfolg zugesprochen, außer an dem Punkt, an dem eine ‚kritische Masse'

---

[265] An dieser Stelle sei das große Commitment seitens der Interviewpartner hervorgehoben, die die Beurteilungen sehr gewissenhaft durchführten und die sich trotz ihres umfangreichen Tagesgeschäftes und voller Terminkalender die Zeit nahmen, um die bis zu zweistündigen Gespräche konzentriert zu führen.

[266] Ähnlichkeitsmatrizen der Einzelinterviews siehe Anhang.

unterschritten wird. Das bedeutet, das Unterschreiten einer Mindestunternehmensgröße kann existenzgefährdend wirken, weil die proportionale Anpassung der Fixkosten ab einer bestimmten Minimalgröße ausgeschlossen ist.

An das einführende Gespräch schloss sich die Bewertung der ressourcenbezogenen Ähnlichkeiten zwischen den Märkten an. Dabei sollten Rangwerte zwischen 1 (für eine ausgeprägte Ähnlichkeit = geringe Distanz) und 10 (für eine sehr schwach ausgeprägte ressourcenbezogene Ähnlichkeit = große Distanz) vergeben werden. Während bei eindimensionalen Verfahren die Urteilsdimension explizit vorgegeben ist, werden bei den mehrdimensionalen Verfahren von den befragten Personen nicht merkmalsgebundene Globalurteile verlangt. Die ähnlichkeitsrelevanten Dimensionen können erst im Nachhinein aus den Ähnlichkeitsurteilen der Untersuchungspersonen heraus analysiert werden.[267] Zur Erhebung solcher mehrdimensionalen globalen Ähnlichkeitsurteile werden meistens **Befragungen** eingesetzt. Dabei können direkte Erhebungsmethoden eingesetzt werden, bei denen die Befragten exakte numerische Werte für die Ähnlichkeit der Objektpaare abgeben. Diese Methode überfordert die Versuchspersonen jedoch häufig, so dass in der Praxis primär **indirekte Methoden** eingesetzt werden, bei denen die Befragten nur Rangwerte für die empfundenen Ähnlichkeiten vergeben müssen, was einen ordinal skalierten Datensatz zur Folge hat.[268] Für den Bereich der indirekten Erhebungsmethoden finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Verfahren, von denen die wichtigsten die Rangreihung, der Triadenvergleich, das Rating und die Ankerpunktmethode sind.[269] Bei der Methode der **Rangreihung** oder der vollständigen Rangordnung werden alle möglichen Objektpaare gebildet, was bei n Objekten zu n(n-1)/2 Paaren führt. Die gesamten Objektpaare werden anschließend von den Untersuchungspersonen in eine Rangfolge gebracht, zum Beispiel, indem sie entsprechend ihrer Reihenfolge mit numerischen Rangwerten versehen

---

[267] Vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, a. a. O., S. 29f sowie S. 41.

[268] Vgl.: Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, a. a. O., S. 49ff.

[269] Zum Verfahren der Datenerhebung vgl.: Mölders, A., Verfahren der mehrdimensionalen Skalierung – dargestellt anhand von Beispielen aus dem Marketing, Münster 1977, S. 126ff; Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 508ff; Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, in: Fahrmeier, L., Hamerle, A., Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 671f.

werden. Die Rangwerte können anschließend in einer symmetrischen Matrix dargestellt werden.[270] Um die große Anzahl der Beurteilungsgegenstände zu reduzieren, kann zur Gewinnung der Ähnlichkeitsdaten der **Triadenvergleich** eingesetzt werden. Hierbei werden nicht die Gesamtheit der Objektpaare, sondern nur sämtliche Dreierkombinationen (Triaden) den Versuchspersonen zur Beurteilung vorgelegt. Die Urteile lassen sich in diesem Fall in einer Dominanzmatrix zusammenfassen. Daraus kann eine Prozentmatrix abgeleitet werden, aus der durch eine geeignete Transformation die Distanzmatrix berechnet wird. Ein weiteres Verfahren zur Gewinnung von Ähnlichkeitsdaten bildet das **Ratingverfahren**. Hierbei werden die Objektpaare jeweils einzeln mit Hilfe einer 7- oder 9-stufigen Skala bezüglich ihrer Ähnlichkeit eingestuft. Da die Ähnlichkeit zweier Objekte als symmetrische Eigenschaft angenommen wird, muss jedes Objektpaar nur einmal beurteilt werden, was bei n Objekten zu n(n-1)/2 Ähnlichkeitsurteilen führt. Dieses Verfahren lässt sich relativ schnell durchführen, da jedes Objektpaar isoliert betrachtet wird und die Komplexität der Sortieraufgabe dadurch erheblich reduziert wird. Als viertes Verfahren bietet sich das **Ankerpunktverfahren** an. Bei dieser Methode dient jedes Objekt genau einmal als Vergleichsobjekt für alle übrigen Objekte. Wenn jedes Objekt einmal als Ankerpunkt gewählt wird, entstehen bei n Objekten n Gruppen mit jeweils n-1 Paaren. Die n-1 Objektpaare der Gruppen müssen von den Versuchspersonen in eine Rangfolge gebracht werden. Im Vergleich zur vollständigen Rangreihung wird die Komplexität der Aufgabe erheblich reduziert, da die Rangreihung in Teilaufgaben zerlegt wird. Allerdings verdoppelt sich die Anzahl der zu fällenden Ähnlichkeitsurteile, so dass bei 11 Objekten 110 Urteile abzugeben sind. Das Ergebnis dieser Methode lässt sich in einer quadratischen Datenmatrix zusammenfassen. Diese ist allerdings nicht zwangsläufig symmetrisch, da sich bei dem Vergleich des Objektes x mit dem Objekt y ein anderer Rangwert ergeben kann als bei dem Vergleich des Objektes y mit dem Objekt x. Die so entstehende asymmetrische Matrix kann dann durch die Berechnung von Mittelwerten in eine symmetrische überführt werden. Ein weiteres Problem, welches bei der Rating- und bei der Ankerpunktmethode auftaucht, besteht darin, dass verschiedene Objektpaare mit gleichen Ähnlichkeits- bzw. Rangwerten ver-

---

[270] Obwohl dieses Verfahren das exakteste Verfahren darstellt, stößt es in der Praxis schnell an seine Grenzen, da die Zahl der Paare bei Zunahme der Objekte überproportional wächst. So sind z. B. bei neun Objekten 36 Paare zu ordnen und bei elf Objekten bereits 55 Paare. Die dadurch entstehende Komplexität der Sortieraufgabe führt schnell zu einer Überforderung der Versuchspersonen und erwies sich im vorliegenden Fall als ungeeignet.

sehen werden, und diese sogenannten Ties[271] die Stabilität der Lösung verringern. Dem Problem kann begegnet werden, indem mehrere Personen befragt werden und die gewonnenen Daten aggregiert werden.

Für die Expertengespräche wurde die **Ankerpunktmethode** als geeignetes Verfahren ausgewählt, nachdem sich in Pretests herausgestellt hat, das eine vollständige Rangreihung der 55 Marktpaare nicht praktikabel sein würde. Entsprechend wurden die zuvor ausgewählten Beispielmärkte nacheinander als Ankerpunkte ausgewählt. Damit hatte jeder Experte für jeden der elf Märkte jeweils zehn Ähnlichkeitsvergleiche durchzuführen. Tab. 3 zeigt beispielhaft die Ähnlichkeitsurteile des Experten 2 für den Ankermarkt Heimtextilien. Zur Urteilsbildung sollte sich der Experte jeweils in den Ankermarkt versetzen und für jeden der übrigen Märkte beurteilen, wie groß die ressourcenbezogene Unähnlichkeit zu dem Ankermarkt ist. Märkte, die in Bezug auf die dort erforderlichen Ressourcen kaum Ähnlichkeit mit dem Ankermarkt aufweisen, erhielten einen großen Rangwert, der die große Distanz zwischen beiden Märkten widerspiegelt. In diesem Sinne hat Experte 2 beispielsweise der ressourcenbezogenen Ähnlichkeit zwischen dem Heimtextilmarkt und dem Markt für Textilien im Energiebereich den Rangplatz 10 = ‚sehr unähnlich' zugewiesen (siehe Tab. 3).

---

271 Als Ties werden solche Fälle bezeichnet, bei denen für die Rangwerte der Objektpaare $c_{ij}$ und $c_{i'j'}$ gilt: $c_{ij} = c_{i'j'}$ für $i \neq j \neq i' \neq j'$. Diese Fälle führen zu Problemen bei der Umrechnung der Ähnlichkeitsrangwerte in Distanzen. Ties sind zwar in den meisten Skalierungsverfahren zulässig, sie können aber zu Mehrdeutigkeiten führen, so dass bei der späteren Konfigurationsbestimmung Lösungen entstehen, die nicht interpretierbar sind. Vgl.: Davison, M. L., Multidimensional Scaling, New York, Chichester, et al. 1983, S. 86; Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, a. a. O., S. 679f; Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, a. a. O., S. 165f.

| **Ankerpunkt: Heimtextilien (Heimtex)** | | |
|---|---|---|
| **Markt** | **Variablenname** | **Rangwert** |
| **Bekleidungstextilien** speziell Oberstoffe | Bekleidg | 2 |
| **Körperschutztextilien** gegen Hitze und Feuer | Schutztx | 5 |
| **Hygienetextilien und Verbandmaterial,** spez. Vliesstrukturen | Hygiene | 1 |
| **Geotextilien** für Untergrundbefestigung und Erosionsschutz | Geotex | 3 |
| **Bautextilien** speziell Bewehrungstextilien | Bautex | 4 |
| Textilien für **Sportgeräte** aus Compositebauteilen | Sportger | 7 |
| Textilien für Konstruktionselemente im **Automobilbau** | Autoform | 6 |
| Textile Formteile für die **Luft- und Raumfahrt** - Industrie | LuRform | 8 |
| Textilien für den **Gütertransport** auf Schienen und Wasser | Transpor | 9 |
| Textilien für den Bereich der **Energieerzeugung** | Energie | 10 |

**Tab. 3: Erhebung der Ähnlichkeitsurteile für den Ankerpunkt Heimtextilien-Markt (Beispiel aus den Experteninterviews, Experte 2)**

Nach der Urteilsabgabe wurden je Expertengespräch die gesamten 110 Ähnlichkeitsurteile in einer 11x11 Matrix zusammengefasst (siehe Tab. 4).

| **Experte 2** | Heimtex | Bekleidg | Schutztx | Hygiene | Geotex | Bautex | Sportger | Autoform | LuRform | Transpor | Energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Heimtex | | 1 | 1 | 2 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Bekleidg | 2 | | 2 | 3 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Schutztx | 5 | 4 | | 1 | 10 | 7 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 |
| Hygiene | 1 | 3 | 4 | | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| Geotex | 3 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| Bautex | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| Sportger | 7 | 7 | 6 | 6 | 2 | 2 | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Autoform | 6 | 6 | 7 | 7 | 3 | 3 | 1 | | 3 | 1 | 2 |
| LuRform | 8 | 8 | 8 | 8 | 4 | 4 | 2 | 1 | | 2 | 3 |
| Transpor | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | | 1 |
| Energie | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 4 | 3 | 2 | 3 | |

**Tab. 4: Zusammenfassung aller Ähnlichkeitsurteile eines Experten (Beispiel aus den Experteninterviews, Experte 2)**

Im Zusammenhang mit der Datenerhebung wurde noch einmal das sogenannte Dilemma der MDS deutlich. Denn während einerseits mit einer großen Anzahl von

Objekten die Präzision des Verfahrens zunimmt, wird die Datenerhebung mit jedem zusätzlichen Objekt schwieriger, da sich die Anzahl der zu bewertenden Objektpaare überproportional erhöht. Die Entscheidung, genau elf Märkte bewerten zu lassen, hängt damit zusammen, dass diese Zahl zu einer noch vertretbaren Menge von insgesamt 110 abzugebenden Ähnlichkeitsurteilen führt und gleichzeitig bei der angestrebten Reduktion des Repräsentationsraumes auf zwei Dimensionen ein akzeptabler Datenverdichtungsquotient[272] erreicht wird. Die Bedeutung des Datenverdichtungsquotienten hängt mit der Anhebung des Skalenniveaus zusammen, die im Verlauf der MDS stattfindet, weil die ordinal skalierten Ausgangsdaten in metrische Ergebnisse (Distanzen) transformiert werden. Das erfordert eine entsprechende Verdichtung der ordinalen Daten. Für eine stabile Lösung wird häufig ein Datenverdichtungsquotient von $Q \geq 2$ gefordert. Bei zwei Dimensionen sind für das Erreichen von $Q = 2$ mindestens neun Objekte erforderlich. Bei elf Objekten wird ein Wert von $Q = 2{,}5$ erreicht, was mit Blick auf mögliche Ties und Fehlwerte, die den Q-Wert verringern, sinnvoll erscheint.[273]

Nach Abschluß der Gespräche lagen neun Ähnlichkeitsmatrizen vor, aus denen eine aggregierte Matrix in Form einer Pivot-Tabelle erstellt wurde, in der die Mittelwerte aus den jeweiligen Einzelurteilen gebildet wurden.[274] Die aggregierte asymmetrische Datenmatrix mit den Mittelwerten und den zugehörigen Varianzen ist in Tab. 5 abgebildet.

---

[272] Der Datenverdichtungsquotient Q beschreibt das Verhältnis zwischen der Anzahl der gemessenen Ähnlichkeiten und der Zahl der Koordinaten. Die Gleichung lautet $Q = (K(K-1)/2) / (K*R)$, mit K = Anzahl der Objekte und R = Anzahl der Dimensionen. Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 527.

[273] Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 527.

[274] Für die Datenaggregation über alle Experten können zwei Wege beschritten werden. Einerseits können die gemessenen Ähnlichkeitswerte vor der eigentlichen Berechnung der Objektkonfiguration aggregiert werden, indem über alle Personen die Mittelwerte der Einzelurteile errechnet werden und diese in einer einzigen Datenmatrix zusammengefasst werden, die dann die Basis für die eigentliche MDS bildet. Andererseits kann für jede befragte Person eine MDS durchgeführt werden und die Werte anschließend aggregiert werden. Im vorliegenden Fall wurde die erste Alternative gewählt, nicht zuletzt, weil damit das Problem der Ties minimiert werden konnte. Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 528f.

| Zeile | Daten | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | Mittelwert - Wert | 0,000 | 2,444 | 4,111 | 4,111 | 7,889 | 7,556 | 8,333 | 9,000 | 9,333 | 9,333 | 9,556 |
| | VARIANZ - Wert | 0,000 | 0,914 | 4,099 | 5,210 | 3,432 | 2,025 | 3,333 | 1,778 | 1,111 | 1,111 | 0,914 |
| 2 bekleidg | Mittelwert - Wert | 2,333 | 0,000 | 3,444 | 5,111 | 8,111 | 8,000 | 8,667 | 8,889 | 9,444 | 9,444 | 9,667 |
| | VARIANZ - Wert | 1,556 | 0,000 | 1,358 | 2,765 | 2,988 | 2,000 | 2,889 | 1,877 | 1,136 | 1,136 | 0,889 |
| 3 schutztx | Mittelwert - Wert | 5,111 | 3,111 | 0,000 | 4,778 | 6,778 | 6,222 | 7,000 | 7,000 | 7,556 | 7,667 | 8,333 |
| | VARIANZ - Wert | 4,099 | 1,877 | 0,000 | 9,506 | 3,728 | 2,173 | 2,222 | 2,889 | 1,802 | 1,333 | 1,556 |
| 4 hygiene | Mittelwert - Wert | 5,556 | 5,556 | 5,556 | 0,000 | 6,000 | 7,444 | 7,556 | 8,222 | 8,556 | 8,556 | 8,778 |
| | VARIANZ - Wert | 8,691 | 6,025 | 8,247 | 0,000 | 6,222 | 5,802 | 5,580 | 3,284 | 2,914 | 3,358 | 2,617 |
| 5 geotex | Mittelwert - Wert | 6,444 | 6,889 | 4,444 | 4,778 | 0,000 | 2,889 | 5,444 | 6,444 | 7,000 | 6,222 | 6,444 |
| | VARIANZ - Wert | 4,025 | 6,988 | 4,247 | 5,062 | 0,000 | 1,877 | 3,136 | 1,802 | 3,778 | 3,284 | 3,136 |
| 6 bautex | Mittelwert - Wert | 6,667 | 7,000 | 5,222 | 5,667 | 2,667 | 0,000 | 5,111 | 5,111 | 5,000 | 4,556 | 5,556 |
| | VARIANZ - Wert | 3,111 | 3,111 | 2,840 | 4,889 | 1,556 | 0,000 | 4,765 | 3,877 | 5,333 | 2,469 | 7,358 |
| 7 sportger | Mittelwert - Wert | 8,556 | 8,222 | 6,556 | 6,778 | 5,889 | 4,778 | 0,000 | 4,667 | 4,333 | 3,889 | 4,667 |
| | VARIANZ - Wert | 2,691 | 1,728 | 2,469 | 4,173 | 6,099 | 6,395 | 0,000 | 7,556 | 8,444 | 6,099 | 6,222 |
| 8 autoform | Mittelwert - Wert | 8,444 | 8,444 | 7,111 | 7,444 | 6,222 | 4,889 | 3,111 | 0,000 | 3,444 | 2,778 | 3,222 |
| | VARIANZ - Wert | 2,691 | 2,247 | 2,099 | 2,691 | 5,284 | 3,877 | 4,765 | 0,000 | 6,247 | 6,840 | 2,173 |
| 9 lurform | Mittelwert - Wert | 9,444 | 9,111 | 8,000 | 8,000 | 7,111 | 5,889 | 4,222 | 3,222 | 0,000 | 3,556 | 4,111 |
| | VARIANZ - Wert | 0,691 | 0,765 | 1,556 | 2,889 | 4,765 | 6,765 | 8,395 | 5,506 | 0,000 | 6,247 | 5,877 |
| 10 transpor | Mittelwert - Wert | 9,444 | 9,333 | 8,222 | 8,111 | 6,444 | 5,333 | 3,667 | 2,556 | 3,111 | 0,000 | 3,556 |
| | VARIANZ - Wert | 0,914 | 0,667 | 1,506 | 2,988 | 2,914 | 3,333 | 6,000 | 3,802 | 7,210 | 0,000 | 4,691 |
| 11 energie | Mittelwert - Wert | 9,667 | 9,556 | 8,667 | 9,000 | 7,444 | 5,444 | 3,889 | 3,333 | 3,000 | 3,667 | 0,000 |
| | VARIANZ - Wert | 0,889 | 0,691 | 1,556 | 2,222 | 3,358 | 4,691 | 6,988 | 6,667 | 2,667 | 3,556 | 0,000 |

**Tab. 5: Asymmetrische Matrix der aggregierten Ähnlichkeitsdaten (Mittelwerte) und zugehörige Varianzwerte**[275]

Die entstandene asymmetrische Matrix wurde mit Hilfe des eingesetzten SPSS-Programms, durch eine ungewichtete Mittelwertbildung, in eine symmetrische Ma-

---

[275] Die Varianz $s^2$ einer empirischen Verteilung ist die Summe der quadrierten Abweichungen aller Messwerte vom arithmetischen Mittel, dividiert durch die Anzahl aller Messwerte. Sie wird nach folgender Formel berechnet:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

x sind die Argumente aus der Stichprobe (Einzelwerte aus den jeweiligen Ähnlichkeitsmatrizen der Experten) und n ist die Fallzahl (9 Experten).
Die Standardabweichung s ergibt sich, indem die Wurzel aus der Varianz berechnet wird ($s = \sqrt{s^2}$). Die Standardabweichung sagt aus, dass für Normalverteilungen 68,26% aller Fälle zwischen den Werten $\bar{x} + s$ und $\bar{x} - s$ liegen. Vgl.: Bortz, J., Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin, et al., 1999, S. 42ff.

trix transformiert. Die so entstandene Zusammenfassung der insgesamt 990 Ähnlichkeitsurteile ist in Tab. 6 aufgeführt.

| | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | 0,000 | | | | | | | | | | |
| 2 bekleidg | 2,389 | 0,000 | | | | | | | | | |
| 3 schutztx | 4,611 | 3,278 | 0,000 | | | | | | | | |
| 4 hygiene | 4,833 | 5,333 | 5,167 | 0,000 | | | | | | | |
| 5 geotex | 7,167 | 7,500 | 5,611 | 5,389 | 0,000 | | | | | | |
| 6 bautex | 7,111 | 7,500 | 5,722 | 6,556 | 2,778 | 0,000 | | | | | |
| 7 sportger | 8,444 | 8,444 | 6,778 | 7,167 | 5,667 | 4,944 | 0,000 | | | | |
| 8 autoform | 8,722 | 8,667 | 7,056 | 7,833 | 6,333 | 5,000 | 3,889 | 0,000 | | | |
| 9 lurform | 9,389 | 9,278 | 7,778 | 8,278 | 7,056 | 5,444 | 4,278 | 3,333 | 0,000 | | |
| 10 transpor | 9,389 | 9,389 | 7,944 | 8,333 | 6,333 | 4,944 | 3,778 | 2,667 | 3,333 | 0,000 | |
| 11 energie | 9,611 | 9,611 | 8,500 | 8,889 | 6,944 | 5,500 | 4,278 | 3,278 | 3,556 | 3,611 | 0,000 |

**Tab. 6: Symmetrische Datenmatrix mit aggregierten Ähnlichkeitsurteilen**

Die symmetrische Datenmatrix mit den aggregierten Ähnlichkeitsurteilen bildet die Basis für die Berechnung der Konfiguration der elf Beispielmärkte in einem n-dimensionalen Raum. Diese Konfiguration soll im nächsten Kapitel mit Hilfe des multidimensionalen Skalierungsverfahrens ermittelt werden.

## 3.2 Bestimmung der Konfiguration im Ressourcenraum

### 3.21 Festlegung einer Metrik zur Berechnung der Ressourcendistanzen

Im Verlauf der MDS wird versucht, die empirischen Reizähnlichkeiten zwischen den Untersuchungsobjekten isomorph in ein numerisches Relativ abzubilden, dessen Struktur in einem metrischen Modellraum dargestellt wird und in dem die Ob-

jektähnlichkeiten durch metrische Distanzen zwischen den Objektpunkten repräsentiert werden.[276] Um die Konfiguration der Einzelobjekte zu bestimmen, müssen zunächst die metrischen Distanzen zwischen den Objektpunkten berechnet werden. Dazu muss wiederum ein Modell gewählt werden, das festlegt, in welcher Weise die gemessenen Ähnlichkeitswerte in Distanzen transformiert werden sollen. Die Entscheidung hängt maßgeblich von der Art der vorhandenen Ähnlichkeitsdaten und deren Skalierungsniveau ab.[277] Grundsätzlich lassen sich zwei Modelltypen unterscheiden, die metrische und die nichtmetrische Skalierung. Die **metrischen Modelle** rechnen direkt mit den **Proximitätswerten $p_{ij}$**. Im einfachsten Fall gilt, dass der Ähnlichkeitswert exakt der **Distanz $d_{ij}$** zwischen den Punkten i und j in einem Raum der Dimensionalität m entspricht[278], so dass gilt $p_{ij} \rightarrow p_{ij} = d_{ij}$, für alle (i, j). Wenn $p_{ij}$ mit einer Konstanten multipliziert die **Distanzen** ergibt, wird das entsprechende Modell als Verhältnis-MDS bezeichnet, und es gilt $p_{ij} \rightarrow f(p_{ij}) = \beta \cdot p_{ij} = d_{ij}$ für alle definierten $p_{ij}$. Neben den metrischen Modellen existieren auch **nonmetrische Modelle**, bei denen die Ausgangsdaten nur ein ordinales Skalenniveau besitzen. Das erforderliche Ordinalskalenniveau wird erzielt, indem zum Beispiel die ursprünglichen Ähnlichkeitsrelationen durch die Vergabe von Rangwerten in numerische Größen transformiert werden. Für nichtmetrische Modelle kann eine beliebige Transformation $p_{ij} \rightarrow f(p_{ij}) = d_{ij}$ zugrunde gelegt werden, welche die Ordnung der Proximitäten erhält. Die mehrdimensionale Ähnlichkeitsanalyse setzt zwar einen funktionalen Zusammenhang zwischen empirischen Ähnlichkeiten und metrischen Distanzen voraus, aber sie fordert nicht, dass dessen Form bekannt sein muss. Das heißt, lediglich ein monotoner Zusammenhang zwischen empirischen Ähnlichkeitswerten und den metrischen Distanzen muss gewährleistet sein.[279] Die nonmetrischen MDS-Modelle wurden vor allem durch

---

[276] Vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, a. a. O., S. 73f.

[277] Zur Definition von MDS-Modellen vgl.: Borg, I., Anwendungsorientierte multidimensionale Skalierung, Berlin, Heidelberg 1981, S. 71ff.

[278] Ein Beispiel für ein metrisches Modell wäre der Fall, dass mit Hilfe der gemessenen Entfernungen zwischen mehreren Städten, deren Lage zueinander rekonstruiert werden soll.

[279] Vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, a. a. O., S. 163ff.

KRUSKAL und SHEPHARD[280] begründet und sollen auch in dem vorliegenden Modell, welches ebenfalls mit ordinalskalierten Rangwerten arbeitet, eingesetzt werden.

Um die erhobenen Ähnlichkeitsdaten in Form metrischer Distanzen im Modellraum darzustellen, bedarf es einer geeigneten Metrik.[281] Die Art der Metrik kommt in der gewählten Definition des Abstands **d (i, j)** zweier Punkte zum Ausdruck. Die häufigste Verwendung finden sogenannte $L_q$-Distanzen oder **Minkowski-q-Metriken** und deren Spezialfälle wie die Euklidische Metrik und die City Block Metrik.[282] Die allgemeine Form der **$L_q$-Distanz** lautet:

$\mathbf{d_q (i, j) = [\sum^{m}_{k=1}(x_{ik} - x_{jk})^q]^{1/q}}$, mit $x_{ik}$, $x_{jk}$ als Konfigurations-Koordinaten der Punkte i und j in einem k-dimensionalen Raum und $q \geq 1$ (Minkowski-Konstante zur Charakterisierung der Metrik).

Die Verwendung der Minkowski-Metrik impliziert drei fundamentale Annahmen zur **dimensionalen Repräsentation**.[283] Erstens stellt die Distanz eine Funktion komponentenspezifischer Beiträge dar, was eine Zerlegbarkeit der globalen Unähnlichkeiten begründet. Zweitens entspricht jeder komponentenspezifische Beitrag dem Betrag der Skalendifferenz, was als intradimensionale Subtraktivität bezeich-

---

[280] Vgl.: Kruskal, J. B., Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method, in: Psychometrika, Vol. 29, No. 2, 1964, S. 115-131; Kruskal, J. B., Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis, in: Psychometrika, Vol. 29, No. 2, 1964, S. 1-27; Shepard, R. N., Metric structures in ordinal data, in: Journal of Mathematical Psychology, Nr. 3, 1966, S. 287-385.

[281] Eine Metrik stellt eine reellwertige Funktion dar, die zwei Punkten i, j eine Zahl zuordnet. Die Definition einer **Metrik** muß folgenden Anforderungen genügen:
**Positivdefinitheit**: $d(i, j) \geq 0$ und $d(i, j) = 0 \Leftrightarrow i = j$, d. h. die Distanz zwischen zwei Punkten kann nie negativ werden und die Distanz eines Punktes zu sich selbst ist Null.
**Symmetrie**: $d(i, j) = d(j, i)$ d. h. die Reihenfolge der Punkte hat keinen Einfluss auf die Distanz.
**Dreiecksungleichung**: $d(i, k) \leq d(i, j) + d(j, k)$, d. h. die Länge einer Seite eines Dreiecks kann nicht größer sein als die Summe der Längen der beiden übrigen Seiten.
Vgl.: Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, a. a. O., S. 56ff; Reiter, G., Nichtmetrische mehrdimensionale Skalierung als Instrument zur Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme, Berlin 1991, S. 38f.

[282] Zur Metrik vgl.: Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, in: Fahrmeier, L., Hamerle, A., Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 382ff; Hartung, J., Elpelt, B., Multivariate Statistik: Lehr- und Handbbuch der angewandten Statistik, München, Wien, Oldenburg 1995, S. 70ff.

[283] Vgl. Tversky, A., Krantz, D. H., The Dimensional Representation and the Metric Structure of Similarity Data, in: Journal of Mathematical Psychology, 7. Jg., 1970, S. 573ff.

net wird. Und drittens gilt, dass die Distanz eine Funktion der Summe aller komponentenspezifischen Beiträge ist, was einer interdimensionalen Additivität entspricht.

Als Spezialfall für q = 2 ergibt sich die $L_2$-Distanz oder **Euklidische Metrik**:[284]

$$\mathbf{d_2 (i, j) = [\sum^m_{k=1}(x_{ik} - x_{jk})^2]^{1/2}}$$

Da die Positionierung der Beispielmärkte in einem zweidimensionalen Raum angestrebt wurde, eignet sich die **Euklidische Metrik** in besonderer Weise, um die Distanzen zwischen den Märkten zu berechnen. Neben den Eigenschaften von $L_q$-Distanzen, die **skaleninvariant** und **translationsinvariant** sind, hat die Euklidische Disanz zudem die Eigenschaft, invariant gegenüber **orthogonalen Transformationen** zu sein, was anschaulich bedeutet, dass sich die Euklidische Distanz bei einer Drehung oder Spiegelung des Koordinatensystems nicht ändert.[285] Diese zusätzliche Eigenschaft erleichtert vor allem die spätere Interpretation der Dimensionen.

### 3.22 Positionierung der Beispielmärkte in der Ressourcenebene

Auf Basis der Euklidischen Metrik und der in Tab. 6 dargestellten Ähnlichkeitsmatrix wurde mit Hilfe des Programms SPSS, ALSCAL (Version 10.0) die **2-dimensionale Konfiguration der elf Beispielmärkte** berechnet. Die notwendige Überführung der Proximitätsmaße $p_{i,j}$ in Euklidische Distanzen und die anschließende Ermittlung der Konfigurationskoordinaten lässt sich durch die Gleichung $\mathbf{S \cong^m D = f(X)}$ beschreiben.[286] Dabei ist S die symmetrische Matrix der Proximitätsmaße $p_{ij}$ der n (=11) Objekte. Die Distanzmatrix enthält die zugehörigen Distanzen $d_{ij}$ und X ist die nxm Rechtecksmatrix der m-dimensionalen Objektkoordinaten $x_{ik}$ und $x_{jk}$ mit k = 1, ... m, mit (m=2). Das Symbol $\cong^m$ definiert die approximative monotone Beziehung zwischen S und D. Diese **Monotoniebedingung** lässt sich folgendermaßen formulieren: $\mathbf{p_{n,m} > p_{k,l} \Rightarrow d_{n,m} < d_{k,l}}$. Sie besagt, dass

---

284 Als weiterer Spezialfall für q = 1 ergibt sich die **City-Block Metrik:** $\mathbf{d_1 (i, j) = \sum^m_{k=1}|x_{ik} - x_{jk}|}$

285 Vgl.: Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, a. a. O., S. 382ff;

286 Zur nachfolgenden Darstellung der Berechnung der Objekt-Konfiguration vgl.: Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, a. a. O., S. 163ff;

die Rangfolge der metrischen Distanzen $d_{i,j}$ möglichst gut der inversen Rangfolge der Ähnlichkeiten bzw. der Rangfolge der gemessenen Unähnlichkeiten entsprechen soll. KRUSKAL hat die ursprünglich von SHEPARD entwickelte Prozedur durch die Einführung einer Zwischenmatrix D′ weiterentwickelt, welche sogenannte Disparitäten $d'_{ij}$ (Ungleichheiten) enthält. Gegenüber dieser Zwischenmatrix werden die Distanzen $d_{i,j}$ nach dem Kleinste-Quadrate-Kriterium als bestangepasste Lösungen geschätzt. Kruskals Prozedur lässt sich durch die Gleichung $\mathbf{S} =^m \mathbf{D'} \cong \mathbf{D} = \mathbf{g(X)}$ darstellen. Das Symbol $=^m$ steht für eine Präzisierung der **Monotoniebedingung**, in dem Sinne, dass aus $\mathbf{p_{ij} > p_{kl}}$ folgt $\mathbf{d'_{ij} \leq d'_{kl}}$ und aus $\mathbf{p_{ij} = p_{kl}}$ folgt $\mathbf{d'_{ij} = d'_{kl}}$.[287]

Für die konkrete Berechnung der Koordinaten ist es erforderlich, dem Programm ALSCAL die zu verwendende Metrik und die Dimensionenzahl vorzugeben. Es wurde zunächst angenommen, der empirische Wahrnehmungsraum sei durch zwei Dimensionen beschreibbar. Dieser Wert muss im Verlauf der Berechnung durch das Erreichen bestimmter Gütemaße bestätigt werden.[288] Der **Rechenprozess** läuft prinzipiell in drei aufeinander folgenden Schritten ab:[289] Zunächst werden die Distanzen zwischen den Punkten einer **Startkonfiguration** auf Basis der zuvor festgelegten Metrik berechnet. Die Startkonfiguration $X^0$ wird bestimmt, indem in einem t-dimensionalen Raum mit $t<(n-1)$ für $q>0$ die $L_q$-Distanzen berech-

---

[287] Die aus gleichen Ähnlichkeitsrangwerten resultierenden **Ties** (Rangplatzbindungen) müssen nicht notwendigerweise zu gleichen Distanzen führen; denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass gleiche Rangwerte für verschiedene Objektpaare vergeben wurden, weil gleiche Ähnlichkeiten zwischen den Objekten wahrgenommen wurden, sondern weil den Untersuchungspersonen eine sinnvolle Differenzierung nicht möglich erschien. Der „first approach to ties" besteht somit darin, Ties nicht in identische Distanzen abzubilden, sondern sie in den Distanzen aufzulösen oder zu brechen. Das heißt, es steht keine Beziehung zwischen den Distanzen fest, die identische Proximitäten repräsentieren, sondern es müssen nur die Ordnungsrelationen zwischen Blöcken gleicher Proximitätswerte eingehalten werden. Das bedeutet wiederum die Distanzen identischer Proximitäten (Unähnlichkeitswerte) müssen allesamt kleiner (größer) sein als die Distanzen kleinerer (größerer) Proximitäten (Unähnlichkeitswerte). Vgl.: Borg, I., Anwendungsorientierte Multidimensionale Skalierung, Berlin, Heidelberg, New York 1981, S. 63f; Davison, M. L., Multidimensional Scaling, New York, Chichester, et al. 1983, S. 86.

[288] Für n Objekte existiert zwar immer eine triviale Konfigurationslösung in einem (n-1)-dimensionalen Raum, aber es soll ja gerade ein niedrigdimensionierter Raum angestrebt werden. Somit ist die stressminimale Ausgangskonfiguration eines (n-1)-dimensionalen Merkmalsraumes in einem iterativen Prozess für eine stetig fallende Folge von Dimensionen zu bestimmen. Vgl.: Reiter, G., Nichtmetrische mehrdimensionale Skalierung als Instrument zur Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme, Berlin 1991, S. 71.

[289] Vgl.: Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, a. a. O., S. 87.

net werden. Als Startkonfiguration wird häufig eine Simplex-Konfiguration gewählt, die gleiche Punktdistanzen zugrunde legt.[290] Diese Konfiguration ist mehr oder weniger willkürlich und verstößt in der Regel gegen die oben beschriebene Monotoniebedingung.[291] In einem zweiten Schritt werden daher die Diskrepanzen zwischen den Rangordnungen der metrischen Distanzen und denen der empirisch erhobenen Ähnlichkeiten bestimmt. Für die Diskrepanzen zwischen beiden Rangordnungen wird ein Maß definiert, welches im weiteren Verlauf der Berechnung als zu minimierendes Kriterium verwendet wird. In einem dritten Schritt werden diese Diskrepanzen in iterativen Prozeduren minimiert, wobei die Monotoniebedingung eingehalten werden muss. Der Prozess wird wiederholt, bis ein festgelegtes Anpassungskriterium erreicht wird.

Die Anpassungsgüte der jeweiligen Konfiguration an die Monotoniebedingung wird mit Hilfe der bereits erwähnten **Disparitäten**[292] ermittelt. Die Disparitäten werden nach folgendem Prinzip berechnet: Wenn das Objektpaar (n, m) ähnlicher ist als das Objektpaar (k, j), gleichzeitig aber die Distanz $d_{n,m}$ größer als $d_{k,l}$ ist, dann ist die oben aufgestellte Monotoniebedingung nicht erfüllt. Die Distanzen müssen also korrigiert werden. Das geschieht, indem $d_{n,m}$ verkleinert und $d_{k,l}$ vergrößert wird. Da sowohl negative als auch positive Abweichungen unerwünscht sind, wird der optimale Wert im Sinne der kleinsten quadratischen Abweichung durch die Bildung des arithmetischen Mittelwertes der beiden Distanzen errechnet, so dass gilt: $d'_{nm} = d'_{kl} = (d_{n,m} + d_{k,l}) / 2$ und die schwache Monotoniebedingung $\mathbf{p_{nm} > p_{kl} \Rightarrow d'_{nm} \leq d'_{kl}}$ erfüllt ist. Die Disparitäten sollten möglichst wenig von den eigentlichen Distanzen abweichen. In einem sogenannten Shepard-Diagramm auf dessen X-Achse die empirischen Proximitätswerte und auf dessen Y-Achse die berech-

---

290 Distanzgleichheit wird im (n-1)-dimensionalen Raum von allen Punkten erfüllt, die mit den Eckpunkten eines regulären Simplex zusammenfallen. Simplexe sind auf eine bestimmte Dimension bezogen die einfachsten Polyeder. Vgl.: Scheuch, E. K., Zehnpfennig, H., Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a: Grundlegende Methoden und Techniken, 2. Teil, Stuttgart 1974, S. 183.

291 Diese besagt, zwischen der Ähnlichkeitsrangordnung der Objektpaare und den Objektdistanzen im Wahrnehmungsraum muss ein monotoner Zusammenhang bestehen muß. Das bedeutet, wenn das Objektpaar (n, m) ähnlicher ist als das Objektpaar (k, j) dann muß auch die Distanz $d_{n,m}$ im Objektraum kleiner sein als $d_{k,j}$

292 Zum Problem der Disparitäten vgl.: Kruskal, J. B., Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis, a. a. O., S. 1-27; Borg, I., Anwendungsorientierte Multidimensionale Skalierung, Berlin, Heidelberg, New York 1981, S. 58f; Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 518f.

neten Disparitäten (oder Distanzen) abgetragen werden, muss schließlich ein monotoner Funktionsverlauf ablesbar sein. Das Shepard- oder Transformations-Streudiagramm für die Daten der vorliegenden Untersuchung wurde mit Hilfe des Programms ALSCAL berechnet und ist in Abb. 9 dargestellt.

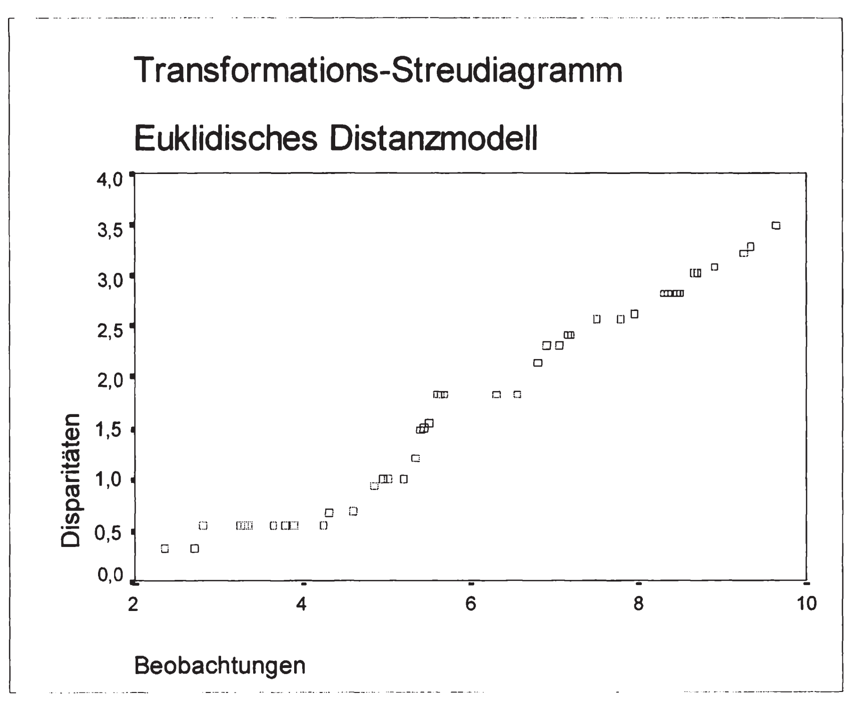



**Abb. 9: Monotone Beziehung zwischen Unähnlichkeitsdaten und Disparitäten (SPSS-Ausdruck)**

Aus der Summe der quadrierten Abweichungen zwischen den Punktdistanzen $d_{ij}$ und den Disparitäten $d'_{ij}$ wird der **Stress**[293] als Maß für die Verletzung der Monotoniebedingung durch die Konfiguration $X^i$ bestimmt. Für die Berechnung des Stress-Wertes haben verschiedene Autoren jeweils eigene Formeln entwickelt, die aber vom prinzipiellen Aufbau her gleich sind. Die einfachste Formel ist dabei der

293 Vgl.: Reiter, G., Nichtmetrische mehrdimensionale Skalierung als Instrument zur Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme, Berlin 1991, S. 66ff; Davison, M. L., Multidimensional Scaling, New York, Chichester, et al. 1983, S. 87ff; Hartung, J., Elpelt, B., Multivariate Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, a. a. O., S. 406f.

sogenannte ‚**raw stress**'. Die Formel lautet $S^* = \sum_{i,j} (d_{ij} - d'_{ij})^2$. Er gibt Auskunft darüber, wie gut die Ordnungshomomorphie zwischen den empirischen Ähnlichkeiten und den geometrischen Distanzen im Repräsentationsraum gewährleistet ist. Der Rohstress ist gegenüber einer Reflexion (Achsenspiegelung), Translation (Verlagerung des Ursprungs) und im Falle der Euklidischen Metrik gegenüber der Rotation (Drehung des Koordinatenursprungs) invariant. Allerdings ist er nicht invariant gegenüber einer Konfigurationsdilatation (Streckung/Stauchung). Um auch diesbezüglich eine Invarianz zu erreichen, schlägt KRUSKAL[294] in Anlehnung an die Standardabweichung die Normierung des Rohstresses durch den Faktor $T^* = \sum_{i,j} d_{ij}^2$ und die Potenzierung mit dem Faktor 1/2 vor. Für die Berechnung des Stresses ergibt sich damit die Formel $S = [S^*/T^*]^{1/2} = [[\sum_{i,j} (d_{ij} - d'_{ij})^2] / [\sum_{i,j} d_{ij}^2]]^{1/2}$, sie wird in der Literatur mit **Stress 1** bezeichnet. Das eingesetzte Programm ALSCAL verwendet mit dem S-Stress einen sehr ähnlichen Wert als Zielkriterium für die Optimierung. Dessen Formel unterscheidet sich von der Stress-1 Gleichung ausschließlich dadurch, dass anstelle der einfachen Distanzen und Disparitäten jeweils die quadrierten Distanzen und Disparitäten eingesetzt werden, womit die Formel lautet: **S-Stress** = $S = [[\sum_{i,j} (d^2_{ij} - d'^2_{ij})^2] / [\sum_{i,j} d_{ij}^4]]^{1/2}$. Aus den Stress-Formeln lässt sich ablesen, dass die eigentliche Güte der Approximation einer Konfiguration in einem reziproken Verhältnis zum Stress-Wert steht. Der Stress misst praktisch gesehen also nicht die Güte der Konfiguration, sondern die ‚badness of fit'. Entsprechend stehen geringe Stress-Werte für eine hohe Anpassungsgüte. KRUSKAL gibt folgende Richtwerte für die Beurteilung der Güte einer Approximation an:[295]

---

[294] Vgl.: Kruskal, J. B., Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis, a. a. O., 1964, S. 9.

[295] Kruskal, J. B., Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis, a. a. O., 1964, S. 3.

| Stress-Wert (Stress 1) | Approximationsgüte |
|---|---|
| $0,2 \leq S$ | schlechte Approximationsgüte |
| $0,1 \leq S < 0,2$ | befriedigende Approximationsgüte |
| $0,05 \leq S < 0,1$ | gute Approximationsgüte |
| $0,025 \leq S < 0,05$ | ausgezeichnete Approximationsgüte |
| $0,000 \leq S < 0,025$ | vollkommene Approximationsgüte |

**Tab. 7: Richtwerte für den Stress-1-Wert**

Mit Hilfe einer Gradientenmethode[296] wird die Startkonfiguration $X^0$ schrittweise optimiert, bis ein vorher festgelegtes Abbruchkriterium für Iteration erreicht wird. Im Rahmen des ALSCAL-Programms wurde als Abbruchkriterium der Iteration eine Verbesserung des S-Stresses festgelegt, die kleiner als 0,001 ist. Dieser Wert wurde nach 5 Iterationsschritten erreicht. Für die mit dem Wert 2 vorgegebene Dimensionalität des Repräsentationsraumes errechnete ALSCAL einen S-Stress Wert von S-Stress = 0,02474. Der ebenfalls von ALSCAL errechnete Wert für Stress-1 betrug für die optimierte Konfiguration **Stress-1 = 0,03895.** Die ermittelte Konfiguration im 2-dimensionalen Repräsentationsraum liegt damit im Bereich einer ausgezeichneten Approximationsgüte.[297] Als weiteres Gütemaß konnte für die vorliegenden Daten ein ebenfalls guter **RSQ-Wert von 0,99397** ermittelt werden.[298]

---

[296] Im Rahmen des Gradientenverfahrens werden alle Koordinaten der aktuellen Konfiguration der Objekte als unabhängige Variablen betrachtet. Dann wird errechnet, wie sich der Stress verändert, wenn jede dieser Variablen marginal verändert wird. Dabei handelt es sich algebraisch um die partielle Ableitung der Stress-Funktion in Bezug auf jede unabhängige Variable. Anschließend werden die Werte der einzelnen Variablen nach Maßgabe der erzielten Verbesserungen verändert und das Verfahren beginnt von vorn, bis alle partiellen Ableitungen einen Wert nahe Null erreichen. Vgl.: Dichtl, E., Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung: Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979, S. 12.

[297] An dieser Stelle sei bemerkt, dass ein Mindestmaß an Stress in einer MDS immer notwendig ist um eine eindeutige Lösung zu erhalten. Denn wenn der Stress sehr klein wird, zum Beispiel Werte < 0,01 annimmt, deutet dies auf eine degenerierte Lösung hin, bei der sich die Objekte um den Mittelpunkt des Koordinatensystems klumpen. Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 526f.

[298] Die eigentliche Güte der Konfigurationsapproximation wird aus der quadrierten Korrelation zwischen den Disparitäten und den Distanzen ermittelt. ALSCAL errechnet hier als Gütemaß einen **RSQ** (Quadrierter Korrelationskoeffizient) genannten Wert, der mit dem Bestimmtheitsmaß der Regressionsanalyse vergleichbar ist. Für RSQ ist ein Wert nahe 1 erstrebenswert.

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Für die optimierte Konfiguration wurden folgende Punktkoordinaten ermittelt (siehe Tab. 8):

| Nr. | Markt | Dimension 1 | Dimension 2 |
|---|---|---|---|
| 1 | HEIMTEX | 1,9268 | -0,2689 |
| 2 | BEKLEIDG | 1,8918 | -0,6058 |
| 3 | SCHUTZTX | 1,2341 | -0,2872 |
| 4 | HYGIENE | 1,3916 | 0,4768 |
| 5 | GEOTEX | 0,1162 | 1,2393 |
| 6 | BAUTEX | -0,3570 | 0,6071 |
| 7 | SPORTGER | -0,8914 | -0,2675 |
| 8 | AUTOFORM | -1,0898 | -0,1162 |
| 9 | LURFORM | -1,3191 | -0,5264 |
| 10 | TRANSPOR | -1,3457 | 0,0991 |
| 11 | ENERGIE | -1,5576 | -0,3504 |

**Tab. 8: Koordinaten der Punkte im 2-dimensionalen Repräsentationsraum (SPSS-Ausgabe)**

Auf Basis der berechneten Koordinaten erstellt ALSCAL eine Abbildung, bei der die elf Beispielmärkte als Punkte in einer Ebene dargestellt sind (siehe Abb. 10).

---

Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 559.

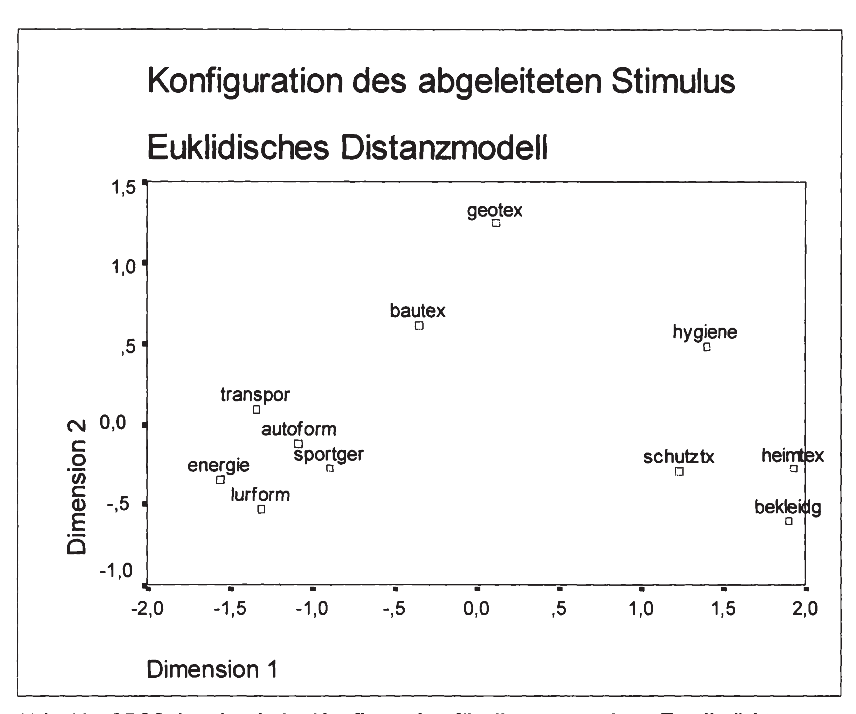



**Abb. 10: SPSS-Ausdruck der Konfiguration für die untersuchten Textilmärkte**

Die Abbildung zeigt die Anordnung der Untersuchungsobjekte in einem 2-dimensionalen Raum, die durch die Transformation der ordinalen Ähnlichkeitsurteile in metrische Distanzen mit Hilfe der MDS ermittelt wurde. Die Abstände zwischen den Märkten und deren relative Position zueinander entsprechen den wahrgenommenen Ähnlichkeiten zwischen diesen Objekten. Allerdings muss die Lage der Koordinatenachsen noch auf ihre Plausibilität überprüft werden. Im folgenden Kapitel werden darum die beiden Achsen, die den 2-dimensionalen Ressourcenraum aufspannen, in dem die Beispielmärkte positioniert wurden, inhaltlich interpretiert.

### 3.3 Interpretation der Achsen des Positionierungsmodells

Der mit Hilfe der MDS entwickelte Repräsentationsraum für die positionierten Märkte besitzt wegen seiner gleichzeitig strukturentdeckenden und dimensionsreduzierenden Eigenschaften einen doppelten Modellcharakter. Während er einerseits über die metrische Distanzstruktur ein formales geometrisches Modell der empirischen Objektähnlichkeiten darstellt, bildet er andererseits den auf die we-

sentlichen Dimensionen reduzierten Merkmalsraum ab. Aus diesen Eigenschaften resultiert ein zentrales Problem der Multidimensionalen Skalierung, welches in der semantischen Interpretation der Dimensionen des Repräsentationsraumes besteht. In der Literatur werden interne und externe Analysen unterschieden. Interne Analysen greifen nur auf die ermittelten Ähnlichkeitsurteile zurück und werden darum auch als konfigurale Interpretation bezeichnet.[299] Die folgende Interpretation der Dimensionen wird nach dieser Methode durchgeführt.

Die beiden Dimensionen werden im vorliegenden Modell durch ein **kartesisches Koordinatensystem** repräsentiert. Dieses besteht aus zwei senkrecht aufeinander stehenden Koordinatenachsen, deren Schnittpunkt 0 als Koordinatenursprung bezeichnet wird.[300] Da die gewählte Euklidische Metrik invariant gegenüber Rotationen des Koordinatensystems ist, kann das von ALSCAL gewählte Koordinatensystem beliebig gedreht werden, ohne die Distanzrelationen der Objekte zu verändern. Diese Eigenschaft erscheint für die Achseninterpretation hilfreich, um eine klare Differenzierung der Ressourcendimension, im Sinne der linearen Unabhängigkeit beider Dimensionen, zu ermöglichen.

Für die semantische Interpretation der Dimensionen wird zunächst die vorgegebene Lage der Koordinatenachsen beurteilt. Als Extrempunkte lassen sich hier der Energiemarkt und der Heimtexmarkt entlang der X-Achse sowie der Markt für Geotextilien und der Markt für Bekleidungstextilien entlang der Y-Achse nennen. Zudem fällt auf, dass der Luft- und Raumfahrt-Markt und der Markt für Bekleidungstextilien praktisch gleiche Werte auf der Y-Achse besitzen. Ohne die Achsen bereits zu benennen, erscheint dieser identische Y-Wert der beiden Märkte nicht plausibel, vielmehr ist anzunehmen, dass beide Märkte sich in beiden Dimensionen stark unterscheiden. Als noch unterschiedlicher in Bezug auf die wettbewerbsrelevanten Ressourcen müssen die Märkte für Luft- und Raumfahrt und für Hygie-

---

[299] Dieser Methode steht als externe Analyse die merkmalsorientierte Interpretation gegenüber, die zwar weniger subjektiv ist, aber eine zusätzliche Erhebung merkmalsspezifischer Objektinformationen, zum Beispiel mit Hilfe eines semantischen Differentials, erfordert. Vgl.: Reiter, G., Nichtmetrische mehrdimensionale Skalierung als Instrument zur Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme, Berlin 1991, S. 73ff.

[300] Mit Hilfe dieses Bezugssystems lässt sich die Lage eines Punktes P durch Angabe zweier Zahlen (Koordinaten) exakt beschreiben. Die Zahlen sind mit einem Vorzeichen behaftet und repräsentieren die in einem bestimmten Maßstab angegebenen Entfernungen von den Koordinatenachsen. Vgl.: Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, Frankfurt a. M. 1997, S. 174f.

ne- und Verbandtextilien eingestuft werden. Eine Positionierung beider Märkte an gegenüberliegenden Punkten in der Nähe der 45°-Achse würde ihrer Verschiedenheit besser entsprechen. Aus diesem Grund sollen die Koordinatenachsen um $\phi$ = -20° gedreht werden. Da die Ausgangs-Koordinaten der Punkte (x, y) bekannt sind, lassen sich die neuen Koordinaten (x', y') der rotierten Konfiguration durch die Formeln $x' = x \cos \phi + y \sin \phi$ und $y' = -x \sin \phi + y \cos \phi$ berechnen.[301] Die neu berechneten Koordinaten wurden zudem mit dem Faktor 4 multipliziert, um eine klare Darstellung im Zentimeterbereich zu ermöglichen. Für die rotierte Konfiguration ergeben sich folgende Koordinaten:

| Nr. | Markt | Dimension 1 (x') | Dimension 2 (y') |
|---|---|---|---|
| 1 | HEIMTEX | 7,610 | 1,625 |
| 2 | BEKLEIDG | 7,940 | 0,311 |
| 3 | SCHUTZTX | 5,032 | 0,609 |
| 4 | HYGIENE | 4,578 | 3,696 |
| 5 | GEOTEX | -1,259 | 4,817 |
| 6 | BAUTEX | -2,172 | 1,794 |
| 7 | SPORTGER | -2,985 | -2,225 |
| 8 | AUTOFORM | -3,937 | -1,928 |
| 9 | LURFORM | -4,238 | -3,783 |
| 10 | TRANSPOR | -5,194 | -1,469 |
| 11 | ENERGIE | -5,375 | -3,448 |

**Tab. 9: Um den Faktor 4 vergrößerte Koordinaten der um –20° rotierten Konfiguration**

Aus den neu berechneten Koordinaten lassen sich mit der oben definierten Euklidischen Metrik Distanzen berechnen, deren Relationen sich von den ursprünglich berechneten Distanzen nicht unterscheiden. Die jeweiligen Ressourcendistanzen

---

[301] Vgl.: Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, a. a. O., S. 175.

können in einer symmetrischen Distanzmatrix zusammengefasst werden (siehe Tab. 10).

| | Heimtex | Bekleidg | Schutztx | Medtex | Geotex | Bautex | Sportger | Automob | Luftraum | Transpor | Energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Heimtex | 0,000 | | | | | | | | | | |
| Bekleidg | 1,355 | 0,000 | | | | | | | | | |
| Schutztx | 2,772 | 2,923 | 0,000 | | | | | | | | |
| Hygiene | 3,672 | 4,770 | 3,120 | 0,000 | | | | | | | |
| Geotex | 9,426 | 10,243 | 7,568 | 5,944 | 0,000 | | | | | | |
| Bautex | 9,784 | 10,220 | 7,301 | 7,014 | 3,159 | 0,000 | | | | | |
| Sportger | 11,273 | 11,215 | 8,502 | 9,605 | 7,251 | 4,100 | 0,000 | | | | |
| Autoform | 12,082 | 12,086 | 9,321 | 10,205 | 7,257 | 4,119 | 0,998 | 0,000 | | | |
| LuRform | 13,024 | 12,848 | 10,258 | 11,562 | 9,102 | 5,947 | 2,000 | 1,880 | 0,000 | | |
| Transpor | 13,173 | 13,253 | 10,434 | 11,053 | 7,416 | 4,446 | 2,335 | 1,338 | 2,504 | 0,000 | |
| Energie | 13,941 | 13,835 | 11,170 | 12,252 | 9,234 | 6,143 | 2,685 | 2,093 | 1,186 | 1,988 | 0,000 |

**Tab. 10: Euklidische Distanzen auf Basis der mit dem Faktor 4 multiplizierten Koordinaten der rotierten Konfiguration**

Aus den neu berechneten Koordinaten ergibt sich die Abb. 11.

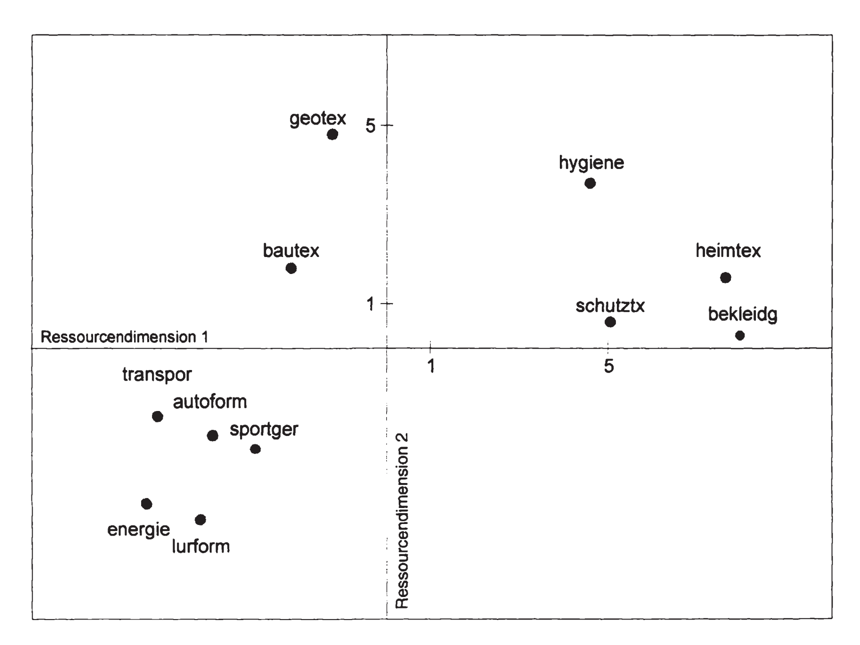



**Abb. 11: Märktekonfiguration in dem transformierten Koordinatensystem**

In der rotierten Konfiguration werden die Extrempunkte auf der X-Achse von dem Energiemarkt und vom Markt für Bekleidungstextilien gebildet, und in der Y-Richtung stellen der Markt für Luft- und Raumfahrt sowie der für Geotextilien die äußersten Punkte dar. In der Nähe der intepretatorisch interessanten 45°-Diagonale liegen jetzt der Hygienemarkt und der Markt für Luft- und Raumfahrt. An diesen beiden Märkten, die in dem Modell Orte mit den größten ressourcenbezogenen Unterschieden repräsentieren[302], soll die Interpretation der beiden Koordinatenachsen ansetzen.

Die Grundlage für die semantische Interpretation der Achsen bildet die in Tab. 1 vorgestellte Ressourcensystematik, die auch zur Normierung der Urteilsbasis der Experten eingesetzt wurde. Der einfachste Interpretationsansatz läge in der Übernahme der dort vorgegebenen Unterteilung in tangible und intangible Ressourcen. Diese Gruppierung besitzt allerdings kein besonders hohes Erklärungspotential,

---

[302] Neben der großen Gesamtressourcendistanz weisen die Märkte auch in den beiden Einzeldimensionen jeweils große Unterschiede auf.

da sie nur schwer auf derselben Ebene vergleichbar sind und eher eine sich gegenseitig bedingende Beziehung besitzen. Ein interessanterer Interpretationsansatz liegt in der Differenzierung von Ressourcengruppen, die übergreifend tangible und intagible Ressourcen einschließen und dennoch klar zu unterscheiden sind. Dazu liefert die Literatur zum Thema **Kernkompetenzen** gute Ansatzpunkte, da Kernkompetenzen als dauerhafte und transferierbare Ursache von Wettbewerbsvorteilen definiert werden, die auf den **Ressourcen** einer Unternehmung basieren.[303] BURMANN unterteilt Kompetenzen in drei Kategorien und unterscheidet Technologie-Kernkompetenzen, Operationale Kompetenzen und Beziehungskompetenzen.[304] **Technologie-Kernkompetenzen** charakterisieren in erster Linie objektiv-technische Wettbewerbsvorteile, die sich auf die Produkttechnologie beziehen. Die **Operationale Kompetenz** bezeichnet die Fähigkeiten eines Unternehmens, zuverlässige effiziente und schnelle Prozesse durchzuführen. Die **Beziehungskompetenzen** befähigen zum Aufbau und zur Pflege guter und enger Geschäftsbeziehungen. In ähnlichem Sinne unterscheidet HAMEL ebenfalls drei Kategorien, die er als ‚market-access competencies', ‚integrity-related competencies' und als ‚functionality-related competencies' bezeichnet.[305] Unter der **market-access compentencies** subsumiert er das Management der Markenentwicklung und alle Fähigkeiten, die ein Unternehmen seinen Kunden näher bringen, wie zum Beispiel die Funktionen Marketing, Verkauf, Distribution, Logistik oder technischer Service. Die Kategorie der **integrity-related competencies** umfasst das Qualitätsmanagement sowie alle Fähigkeiten, die es einem Unternehmen erlauben, Dinge schneller, flexibler oder mit einer höheren Zuverlässigkeit zu bewältigen als die Mitbewerber. Die Gruppe der **functionality-related compentecies** beschreibt die Fähigkeiten, die ein Produkt mit einer einzigartigen Funktionalität versehen, die den Kunden einen besonderen Nutzen bieten und es nicht nur in kleinsten Schritten verbessern. Insbesondere dieser Kategorie wird von HAMEL eine besondere Bedeutung für den Wettbewerbserfolg zugemessen. Die Kernkompetenzdefinition legt nahe, die Kernkompetenz-Kategorisierung in ähnlicher Form auf die Ressour-

---

[303] Vgl.: Krüger W., Homp, C., Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 27.

[304] Vgl.: Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 28f.

[305] Vgl.: Hamel, G., The Concept of Core Competence, in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.), Competence-Based Competition, Chichester 1994, S. 16f.

censystematik zu übertragen. Allerdings wird durch das MDS-Modell eine Beschränkung auf zwei Dimensionen gefordert. Bei der Identifikation der zwei dem Ressourcenraum zugrunde liegenden Dimensionen sollen zunächst die wettbewerbsrelevanten Ressourcen betrachtet werden, also diejenigen, die schwer zu kaufen, zu imitieren oder zu ersetzen sind, was die Betrachtung tangibler Ressourcen zwar nicht ausschließt, aber zu einer Focussierung auf intangible Ressourcen führt.[306] Zudem wird davon ausgegangen, dass viele tangible Ressourcen indirekt von den intangiblen Ressourcen eines Unternehmens repräsentiert werden. HALL hat in einer empirischen Studie die Bedeutung verschiedener intangibler Ressourcen für den Wettbewerbserfolg untersucht.[307] Das Ergebnis dieser Befragung von 95 britischen Unternehmen aus diversen Branchen führte zu einer Rangliste von dreizehn Ressourcen, von denen fünf als Schlüsselressourcen für den Wettbewerbserfolg bezeichnet werden (siehe Tab. 11). Diese Rangliste liefert für die Dimensionsinterpretation des Modells entscheidende Hinweise.

| **Ranking** | **Average weighting (1 = insignificant, 10 = crucial)** |
|---|---|
| 1. Company reputation | 8.6 |
| 2. Product reputation | 8.4 |
| 3. Employee knowhow | 8.1 |
| 4. Culture | 7.9 |
| 5. Networks | 7.1 |

**Tab. 11: Rangliste wettbewerbsrelevanter Ressourcen**[308]

In Anlehnung an die Vorschläge aus der Literatur und an die konstruktiven Diskussionen mit den Experten lassen sich zwei Ressourcendimensionen benennen, die jeweils einen großen Teil der Einzelressourcen zusammenfassen und somit

---

[306] Vgl.: Amit, R., Schoemaker, P. J., Strategic assets and organizational rent, a. a. O., S. 38f.

[307] Vgl.: Hall, R., A Framework for Identifying the Intangible Resources of Sustainable Competitive Advantage in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.), Competence-Based Competition, Chichester 1994, S. 159ff.

[308] Quelle: Hall, R., A Framework for Identifying the Intangible Resources of Sustainable Competitive Advantage a. a. O., S. 159.

den relevanten Ressourcenraum des Modells aufspannen. Die erste Dimension soll als Reputationsdimension bezeichnet werden und entspricht im Modell der X-Achse. Die zweite Ressourcendimension soll als ‚Technisches Wissen' bezeichnet werden und entspricht im Modell der Y-Achse.[309] Die **Reputationsdimension** fasst die in Tab. 1 unterschiedenen Ressourcen wie Markenbesitz, Kundenbeziehungen, Qualitätsreputation, Kundenvertrauen, Bankbeziehungen, Anspruchsgruppenbeziehungen, Unternehmenskultur, Loyalität und Teamfähigkeit der Mitarbeiter zusammen. Hierbei handelt es sich überwiegend um ‚extrovertierte', also nach außen bzw. auf den Markt gerichtete Ressourcen. Die Dimension **‚Technisches Wissen'** wird an dieser Stelle, wie zuvor die Reputationsdimension, sehr weit aufgefasst. Sie subsumiert überwiegend ‚introvertierte' Ressourcen; dazu gehören ein Großteil der physikalischen Ressourcen, die zum Teil als Voraussetzung für den unternehmensspezifischen Erwerb von technischem Wissen angesehen werden müssen. Auf der intangiblen Ebene werden die Patente, die Expertise im Technikeinsatz, die Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, die technischen Mitarbeiter, aber auch die Beziehungen zu den Lieferanten, die Qualifikation der Mitarbeiter, deren Professionalität und Flexibilität eingeschlossen.

Die Euklidischen Distanzen zwischen den einzelnen Markt-Positionen im 2-dimensionalen Repräsentationsraum sollen als **Ressourcendistanzen** bezeichnet werden. Dabei handelt es sich um numerische Größen, welche die ressourcenbezogenen Unterschiede zweier Märkte in einem empirischen Wahrnehmungsraum, der aus vielen unterschiedlichen, nicht vollständig bekannten und nicht immer linear unabhängigen Ressourcen-Dimensionen gebildet wird, repräsentiert. Eine große Ressourcendistanz zwischen zwei Märkten besagt, dass diese Märkte bezüglich der jeweils erforderlichen Ressourcen nur eine geringe Ähnlichkeit besitzen.[310] Für die identifizierten Ressourcenachsen lässt sich jedoch kein Maßstab festlegen. Alle gemessenen Distanzen haben daher einen relativen Charakter, das heisst, die im Modell meßbare Länge der Ressourcendistanz ergibt erst im Ver-

---

[309] Eine ähnliche zweidimensionale Unterscheidung wählen TEECE, ET AL., wenn sie im Zusammenhang mit organisationalen Lernprozessen die Markt- und die Technologiedistanz von Aktivitäten vergleichen. Vgl.: Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 5ff.

[310] Für die Ressourcendistanzen gelten zudem die in Kapitel B.3.12 beschriebenen fundamentalen Annahmen zur dimensionalen Repräsentation.

hältnis zu anderen gemessenen Ressourcendistanzen des Modells eine inhaltliche Aussage.[311] Eine Verschiebung des Koordinatenursprungs ist aus dem gleichen Grund nicht erforderlich, da nur die Beträge der Distanzen zwischen den jeweiligen Märkten interpretationsfähig sind und weder die Vorzeichen der Einzelkoordinaten noch die Abstände der Märkte zu dem Koordinaten-Ursprung eine qualitative Aussage ermöglichen.

Die zwei identifizierten Ressourcendimensionen werden zunächst anhand der Beispielmärkte ‚Hygiene' und ‚Luft- und Raumfahrt' auf ihre **Plausibilität** überprüft (siehe Abb. 12).[312]

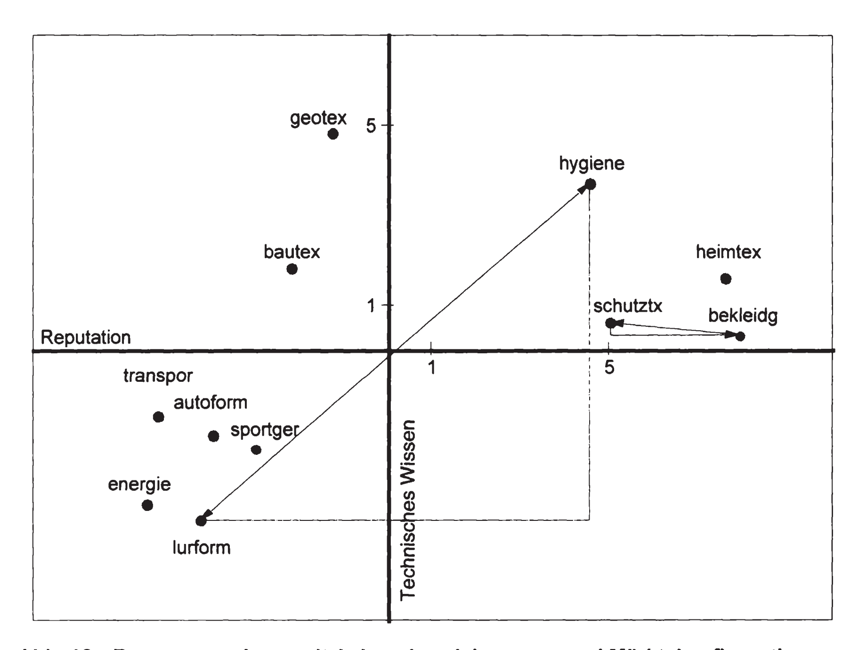



**Abb. 12: Ressourcenebene mit Achsenbezeichnungen und Märktekonfiguration**

---

311 Aus diesem Grunde bleibt auch die vorgenommene multiplikative Maßstabsvergrößerung neutral.

312 Die Plausibilitätsüberlegungen sind in diesem Zusammenhang üblich, da häufig von Anfang an zutreffende Vorstellungen darüber vorhanden sind, welche inhaltliche Umschreibung der Achsen überhaupt denkbar sind. Vgl.: Dichtl, E., Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung: Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979, S. 12.

Die zwei Märkte müssten nach dem Modell sowohl in der Ressourcendimension ‚Technisches Wissen' als auch in der Dimension ‚Reputation' große Distanzen aufweisen (gestrichelte Linien in Abb. 12). Die Unterschiede in der **Dimension ‚Technisches Wissen'** beginnen bereits bei den physikalischen Ressourcen. Während Textilien für den Hygienebereich aus klassischen Rohstoffen, wie Baumwolle oder Fasern aus natürlichen oder synthetischen Polymeren hergestellt werden, werden Textilien für den Luft- und Raumfahrtsektor überwiegend aus anorganischen Glas- oder Carbonfasern hergestellt, die eine grundsätzlich andere Fertigungs- und Verarbeitungstechnik verlangen. Auch die Produktionsmaschinen unterscheiden sich jeweils stark, da im Hygienebereich überwiegend Vliesstrukturen[313], in der Luft- und Raumfahrt hingegen überwiegend Gewebe[314] und Gelege eingesetzt werden. Schon durch die unterschiedlichen Herstellungsverfahren ergeben sich unterschiedliche Patente sowie Expertisen im Technikeinsatz. Die technische Qualifikation der Mitarbeiter und deren Professionalität muss im Luft- und Raumfahrtbereich sehr hoch angesiedelt sein, da die Textilien überwiegend als Halbzeuge für Compositebauteile, wie etwa Flugzeugleitwerke, eingesetzt werden, die später extremen Belastungen ausgesetzt sind und höchste Sicherheitsanforderungen erfüllen müssen. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind im Luftfahrtsektor ebenfalls sehr hoch, da im Falle der faserverstärkten Compositebauteile aufgrund der komplexen Beanspruchungs- und Wirkungszusammenhänge höchste technische Anforderungen an die Produzenten textiler Flächen gestellt werden. Die Analyse der verschiedenen Merkmale der Ressourcendimension ‚Technisches Wissen' lässt eine große Ressourcendistanz in dieser Dimension plausibel erscheinen.

In der **Reputationsdimension** sind die Unterschiede zwischen beiden Märkten ebenfalls gravierend. So sind die Kundenbeziehungen völlig unterschiedlich. Im Markt für Hygiene- und Verbandmaterial sind es Kliniken, Behörden, Ärzte, Fachgeschäfte und auch Endverbraucher. Im Luft- und Raumfahrtmarkt sind es wenige international agierende High-Tech-Konzerne. Die erforderlichen Reputationen sind in beiden Märkten extrem unterschiedlich, so dass von einer große Distanz in der

---

[313] Flächige homogene Anordnung von Einzelfasern, die mechanisch oder thermisch verfestigt wird. Vgl.: Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, München, Wien 1998, S. 167f.

[314] Zwei oder mehrere senkrecht miteinander verkreuzte Fadensysteme. Vgl.: Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, München, Wien 1998, S. 123f.

Reputationsdimension ausgegangen werden kann. Die große Ressourcendistanz wird durch die Betrachtung weiterer Reputationsmerkmale untermauert. Ein bedeutender Unterschied besteht zudem in der Qualitätsreputation. Da im Luft- und Raumfahrtbereich extrem hohe Werkstoffbeanspruchungen zu bewältigen sind und bereits kleinste Qualitätsschwankungen extreme Auswirkungen haben können, sind die Qualitätsanforderungen sehr hoch und die notwendige Zertifizierung, die ein Lieferant benötigt, kann unter Umständen mehrere Jahre dauern. Die Qualität muss nicht zuletzt wegen der Produkthaftung lückenlos dokumentiert werden. Demgegenüber muss eine Wundauflage zwar ebenfalls hohen Qualitätsanforderungen genügen, zum Beispiel im Bereich der Keimfreiheit, diese sind jedoch mit ganz anderen, technisch weniger aufwendigen Mitteln zu realisieren. Die Qualitätsreputation steht in einem engen Zusammenhang mit dem Vertrauen der Kunden. Das erforderliche Vertrauensniveau unterscheidet sich in beiden Märkten nicht zuletzt wegen der ungleichen Risikostruktur. Die Unternehmenskultur, die Loyalität und die Teamfähigkeit der Mitarbeiter tragen zwar auch zur Reputation des Unternehmens bei, können aber in beiden Märkten ähnlich eingestuft werden. Zusammenfassend bestätigen diese Überlegungen die vom Modell vorgegebene große Unterschiedlichkeit der Märkte in den beiden Ressourcendimensionen.

Bei einem **weiteren Plausibilitäts-Vergleich** der Märkte Bekleidung und Schutztextilien wird die Dimensionsinterpretation wiederum bestätigt. Diese Märkte besitzen einen ähnlichen Wert auf der Achse **‚Technisches Wissen'** und einen mittleren Abstand auf der Reputationsdimension. Auch diese Lage der Punkte ist plausibel, da die Technologie der Herstellung und das damit verbundene Wissen relativ ähnlich sind. Allerdings werden teilweise unterschiedliche Rohstoffe eingesetzt, deren Verarbeitung nicht mit demselben Know-how zu bewerkstelligen ist, ebenso gibt es Unterschiede in der Produktentwicklung, die ebenfalls mit dem Forschungs- und Entwicklungsaufwand, wie er im Bekleidungsbereich erforderlich ist, nicht gleichgesetzt werden kann. Allerdings werden mittlerweile immer mehr synthetische High-Tech-Fasern für Bekleidungsstoffe eingesetzt. Das führt zu einem Aufbau von Produktions- und Entwicklungswissen, das auch für die Herstellung von Schutztextilien verwendbar ist.[315] Die Trennschärfe auf der Achse ‚Techni-

---

[315] So hat sich zum Beispiel die Schoeller Textil AG vom klassischen Hersteller von Bekleidungstextilien zu einem Technologie-Unternehmen entwickelt, das überwiegend High-Tech-Fasern einsetzt und daraus Funktionstextilien für den Aktivsport und High-Tech-Produkte für interna-

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

sches Wissen‘ ist jedoch nicht ganz so gut, wie es die Plausibilitätsüberlegungen nahelegen. Auf der **Reputationsdimension** wird der Unterschied zwischen beiden Märkten deutlicher abgebildet. Die Anforderungen an die Kundenbeziehungen, die erforderliche Qualitätsreputation und das notwendige Vertrauen der Kunden unterscheiden sich im Markt für Bekleidungstextilien und im Schutztextilienmarkt deutlich. Die ungleichen Anforderungen resultieren daraus, dass es sich bei den Schutztextilien um sicherheitsrelevante Produkte mit definierten Funktions- und Qualitätsanforderungen handelt, während Bekleidungstextilien reine Konsumgüter darstellen. Dennoch existieren weit mehr Gemeinsamkeiten als beispielsweise zwischen den Märkten für Bekleidungstextilien und der Luft- und Raumfahrtindustrie. Diese Relation zwischen den drei genannten Märkten wird von dem Modell wiederum sehr gut abgebildet. Die fundamentalen Annahmen zur dimensionalen Repräsentation lassen sich demnach ebenfalls am Modell exemplarisch nachweisen.

Bezogen auf die beiden identifizierten Ressourcendimensionen belegt eine entsprechende Plausibilitätsüberprüfung für die übrigen Marktpaare, dass die Interpretation der Achsen als Dimension ‚Technisches Wissen‘ und ‚Reputation‘ den größten Teil der komponentenspezifischen Beiträge zur Ressourcendistanz abdeckt. Allerdings wurden auch einige Defizite der beschriebenen Art in Bezug auf die Trennschärfe der Einzeldimensionen registriert, die aber vernachlässigbar erscheinen, da trotz des sehr breiten Spektrums der zugrunde liegenden Ressourcensystematik eine Reduzierung auf lediglich zwei Dimensionen erreicht wurde.

### 3.4 Bestimmung der Ressourcenspezifität der betrachteten Märkte

Nachdem die Experten die ressourcenbezogene Ähnlichkeit der Beispielmärkte beurteilt hatten, wurden sie gebeten, die elf Märkte bezüglich der dort relevanten **Ressourcenspezifität** zu bewerten. Dieser Begriff bezieht sich wieder auf die vorgestellte Ressourcensystematik und beurteilt zusammenfassend vor allem die Substituierbarkeit und die Imitierbarkeit der dort aufgeführten Ressourcen. Die Ressourcenspezifität gibt zudem Auskunft über die Transferierbarkeit bzw. Flexibilität der für einen bestimmten Markt entwickelten Ressourcen.[316] Als Erklärungs-

---

tionale Top-Mode-Labels herstellt. Vgl.: Hintz, J., Hochtechnologie in Heidiland, in: Textilwirtschaft, Nr. 19, 11.05.2000, S. 23.

[316] Vgl.: Kapitel B.1.22

beispiel wurde in den Expertengesprächen der Markt für medizinische Implantate[317] angeführt. Dieser Markt erfordert hochspezifische Ressourcen, wie etwa eine keimfreie Reinraumproduktion bei höchsten Qualitätsstandards oder extrem teure und schwer zu beschaffende Spezialgarne[318], die vom menschlichen Körper abgebaut werden können. Die extrem kleinen Produktionsmengen, die kleine Zahl potentieller Abnehmer und die außergewöhnlich langwierigen Zulassungsverfahren begründen einen geschlossenen Markt, so dass auch die Reputationsdimension als hochspezifisch angesehen werden muss. Als Extrem für den Bedarf an unspezifischen Ressourcen können breit einsetzbare Nesselgewebe angeführt werden, die aufgrund einfachster Bindungstechnik nahezu auf jedem Webstuhl aus weltweit verfügbarer Baumwolle hergestellt werden können, die nur geringen Qualitätsanforderungen genügen müssen und aufgrund ihres unspezifischen Charakters in unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt werden.

Nach dieser Einführung sollten die Experten, auf der Basis der zuvor diskutierten Ressourcensystematik, ein globales Urteil zur Spezifität der in den elf Märkten erforderlichen Ressourcen abgeben. Hierbei konnten Werte von 1 = ‚unspezifische Ressourcen erforderlich' bis 7 = ‚sehr spezifische Ressourcen erforderlich' vergeben werden. Schließlich lagen für jeden Markt neun Expertenurteile vor, aus denen dann durch Bildung des arithmetischen Mittels der Wert für die Ressourcenspezifität der Einzelmärkte errechnet wurde (siehe Tab. 13).

---

[317] Als Produktbeispiel wären hier gestrickte oder geflochtene künstliche Aderprothesen zu nennen, die sich nach einer gewissen Zeit im Körper wieder auflösen, wenn dieser eigenes Gewebe gebildet hat. Vgl.: Arbeitgeberkreis Gesamttextil (Hrsg.), Technische Textilien: Faserwerkstoffe und Anwendungsbeispiele - Ausbildungsmittel Unterrichtshilfen: Textiltechnik, a. a. O., S. 3.38. Der Implantate-Markt gehörte nicht zu den zu bewertenden Beispielmärkten, um eine Beeinflussung der später abzugebenden Urteile zu vermeiden.

[318] Zum Beispiel Polyesterfäden auf Milchsäurebasis.

| Nr. | Marktsegment | Mittelwerte 1=unspez 7=spez | Varianz | biederlack | bierbaum | cawö | cramer | ibena | saertex | schilgen | schmitz | twe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | HEIMTEX | 2,33 | 1,33 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 |
| 2 | BEKLEIDG | 2,78 | 1,06 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| 3 | SCHUTZTX | 4,00 | 1,33 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 7 | 4 |
| 4 | HYGIENE | 3,44 | 2,47 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 7 | 2 |
| 5 | GEOTEX | 3,67 | 0,44 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 6 | BAUTEX | 4,33 | 0,67 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 |
| 7 | SPORTGER | 4,78 | 1,95 | 7 | 4 | 4 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 2 |
| 8 | AUTOFORM | 5,22 | 1,06 | 7 | 5 | 4 | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 4 |
| 9 | LURFORM | 6,44 | 0,91 | 7 | 6 | 6 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 10 | TRANSPOR | 5,44 | 0,69 | 7 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 11 | ENERGIE | 5,56 | 1,14 | 7 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 4 |

**Tab. 12: Mittelwerte der Ressourcenspezifität für die elf Beispielmärkte**[319]

Die Ressourcenspezifitäten wurden so erhoben, dass eine hohe Ressourcenspezifität auch einer großen Zahl entspricht (der hochspezifische Luft- und Raumfahrtmarkt erhielt den hohen Wert 6,4). Diese Bewertung ist für das später zu erstellende Scoringmodell sinnvoll, für die Konstruktion der Landschaft erweist sich die gewählte Zuordnung jedoch als problematisch. Die **Ressourcenspezifität** soll im Modell nicht als gesonderte Dimension betrachtet, sondern jeweils als kreisförmige geografische Ausdehnung um die Mittelpunkte der Märkte in der Ressourcenebene eingezeichnet werden.[320] Eine große Fläche verweist dann auf eine geringe erforderliche Ressourcenspezifität in dem zugehörigen Markt: Durch die Projektionen der kreisförmigen Flächen auf die beiden Koordinatenachsen lässt sich ablesen, ob ein kleines (spezifisches) oder ein großes (unspezifisches) Spektrum auf der jeweiligen Ressourcendimension die Anforderungen des betreffenden

---

[319] Zur Definition und Berechnung der Varianz siehe Fußnote zu Tab. 5.
Die berechneten Varianzen sind für bestimmte Werte relativ hoch, was zum Teil auf die grobe Skala zurückzuführen ist und dadurch verstärkt wird, dass einige Experten nicht das gesamte Bewertungsspektrum von 1 bis 7 ausgenutzt haben. Durch die geringe Expertenzahl wirken sich zudem Ausreißerwerte besonders gravierend aus. Die Nichtberücksichtigung des Ausreißerwertes (7) für den Hygienemarkt reduziert dessen Varianz zum Beispiel von 2,78 auf 1,14. Die Mittelwerte bieten trotz der Streuung eine ausreichende Informationsgrundlage für das Modell, weil die relative Bewertung der Märkte untereinander bei den Experten überwiegend ähnlich ist. Somit kann eine sinnvolle Aussage über die Ressourcenspezifität der jeweiligen Textilmärkte abgeleitet werden.

[320] Da die Ressourcenspezifität der einzelnen Märkte auf derselben Grundlage beurteilt wurde wie zuvor deren ressourcenbezogene Ähnlichkeit, erscheint ihre Darstellung als kreisförmige Ausdehnung in der Ressourcenebene gerechtfertigt.

Marktes erfüllt. Somit müssten aber die Verhältnisse der Ressourcenspezifitäten genau umgekehrt sein (eine x-fach größere Ressourcenspezifität entspricht einer x-fach kleineren Kreisfläche). Wegen dieser Vorgabe wurden die Reziprokwerte der berechneten Mittelwerte verwendet (zum Beispiel $2{,}33^{-1}$ anstelle von 2,33). Nach der durchgeführten Umkehrung der Verhältnisse wurde noch ein Anpassung der Zahlenwerte an den Zentimetermaßstab des Modells vorgenommen. Auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen wurden schließlich alle Reziprokwerte mit dem Faktor elf multipliziert (siehe Tab. 13). Die Wahl eines Vergrößerungsfaktors stellt eine Interpretation der Werte dar, da mit der Faktorauswahl auch der Grad der Überschneidungen der einzelnen Grundflächen festgelegt wird. Dabei ist zu bedenken, dass in der Praxis nur unscharfe und vage Grenzen in Bezug auf die Ressourcenspezifität eines Marktes genannt werden können. Der Hauptaussagewert der Ressourcenspezifitätswerte ist somit in den Relationen zwischen den jeweiligen Märkten zu sehen.[321]

| Marktsegment | Gemessene Mittelwerte | Reziprokwerte | **Reziprokwerte • Faktor 11** |
|---|---|---|---|
| HEIMTEX | 2,33 | $2{,}33^{-1}$ | **4,72** |
| BEKLEIDG | 2,78 | $2{,}78^{-1}$ | **3,96** |
| SCHUTZTX | 4,00 | $4{,}00^{-1}$ | **2,75** |
| HYGIENE | 3,44 | $3{,}44^{-1}$ | **3,20** |
| GEOTEX | 3,67 | $3{,}67^{-1}$ | **3,00** |
| BAUTEX | 4,33 | $4{,}33^{-1}$ | **2,54** |
| SPORTGER | 4,78 | $4{,}78^{-1}$ | **2,30** |
| AUTOFORM | 5,22 | $5{,}22^{-1}$ | **2,11** |
| LURFORM | 6,44 | $6{,}44^{-1}$ | **1,71** |
| TRANSPOR | 5,44 | $5{,}44^{-1}$ | **2,02** |
| ENERGIE | 5,56 | $5{,}56^{-1}$ | **1,98** |

**Tab. 13: Um den Faktor 11 vergrößerte Reziprokwerte der gemessenen Ressourcenspezifitätswerte**

Mit der gewählten Vergrößerung entsteht ein anschaulich nachvollziehbares Bild, welches die Relationen zwischen den Einzelwerten maßstäblich wiedergibt. Mit

---

[321] Relevant sind Aussagen wie: 'Der Energiemarkt erfordert im Vergleich zum Bekleidungsmarkt Ressourcen, die doppelt so spezifisch sind.'

der so gewonnenen Zusatzinformation stellt sich das Positionierungsmodell nun folgendermaßen dar (siehe Abb. 13):

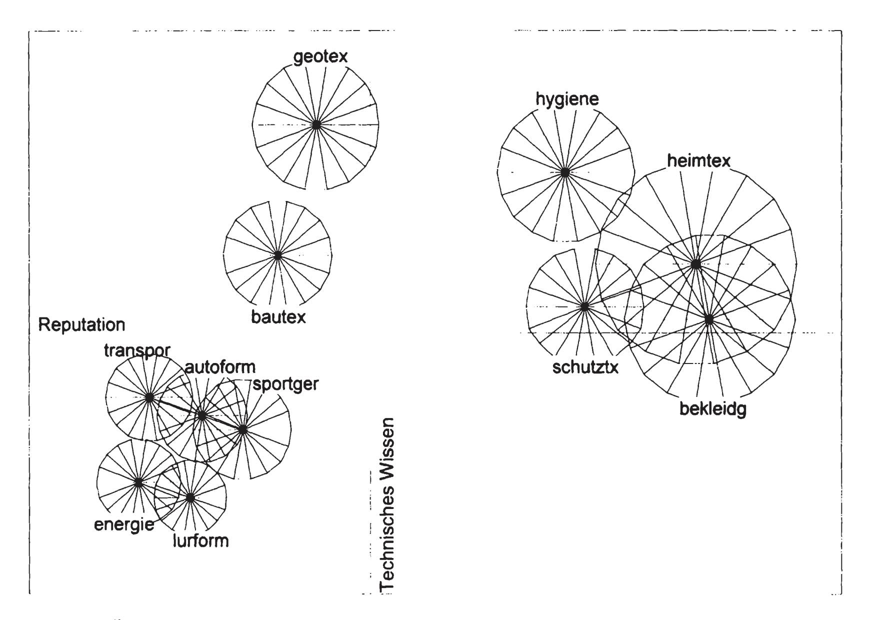



**Abb. 13: Übertragung der Ressourcenspezifitätswerte in das Positionierungsmodell als kreisförmige Flächen um die Marktpositionen**

Die Überschneidungen der jeweiligen Flächen lassen sich so interpretieren, dass bestimmte Segmente zweier benachbarter Märkte mit denselben Ressourcen bedient werden können. So werden Bademäntel häufig von Handtuchherstellern produziert, die eigentlich im Bereich der Haus- und Heimtextilien angesiedelt sind. Mit den Bademänteln werden Marktbeziehungen zu den Bekleidungs- oder Sportabteilungen der Absatzmittler hergestellt, so dass hier die Grenzen fließend sind. Ähnlich können die Überschneidungen zwischen Automobil- und Sportgerätemarkt gesehen werden. Auch in diesem Fall können mit sehr ähnlichen Ressourcen die Bedürfnisse von Kunden aus beiden Märkten erfüllt werden.

## 4. Erweiterung des Positionierungsmodells durch Hinzufügung einer Marktattraktivitätsdimension

Nach der Beurteilung der Ressourcenspezifität der jeweiligen Märkte wurden die Experten gebeten, in einem dritten Fragebogen die **Marktattraktivität** der elf Beispielmärkte zu bewerten. Damit wird ein industrieökonomischer Aspekt in das Modell eingefügt. Eine Erweiterung des Modells um die Marktattraktivitätsdimension führt zu der angestrebten Integration von ressourcen- und marktorientierter Perspektive. Das Ergebnis dieser Attraktivitätsbeurteilung sollte einen eindimensionalen Charakter besitzen, um durch die anschließende Erweiterung des bislang zweidimensionalen Grundmodells zu einem dreidimensionalen Raum zu gelangen und so dessen Anschaulichkeit zu erhalten.

Auch für diesen Teil der Befragung erschien eine Normierung des Wissensstandes der Experten sinnvoll, die in Form eines einführenden Gesprächs über die Kriterien der Marktattraktivität erfolgte. Als Grundlage dazu diente das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio, welches von der General Electric Company in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen McKinsey entwickelt wurde.[322] Die senkrechte Achse dieser Matrix bildet der Faktor **Marktattraktivität**, der **vier Hauptkriterien** zusammenfasst: erstens das Marktwachstum und die Marktgröße, zweitens die Marktqualität, drittens die Versorgung mit Energie und Rohstoffen und viertens die Umweltsituation. Die damit vorgenommene eindimensionale Interpretation der Marktattraktivität war ein zusätzliches Argument für die Anlehnung an diesen Begriff. HINTERHUBER hat die vier Hauptkriterien weitergehend differenziert und kommt zu folgender Aufschlüsselung:[323] Das **Marktwachstum** gilt als Grundmaßstab für die Marktattraktivität. Obwohl hohes Wachstum nicht unbedingt mit einem hohen gegenwärtigen Cash-Flow einhergeht, steht es doch als notwendige Bedingung für ein attraktives Gewinnpotential in einem Markt. Das Marktwachstum besitzt allerdings nur im Zusammenhang mit der umsatzbezogenen **Marktgröße** eine Aussagekraft. Beide Kriterien stehen im Mittelpunkt der Beurteilung der Attraktivität eines potentiellen Zielmarktes. Diese quantitativen Marktdaten müssen durch qualitative Kriterien ergänzt werden. Dazu dient vor al-

---

[322] Vgl.: Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 912f.

[323] Zum folgenden Abschnitt vgl.: Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, a. a. O., S. 112ff.

lem das Kriterium der **Marktqualität**. Es drückt die Gewinnstabilität eines Marktes aus und wird anhand einiger Unterkriterien erfasst. An oberster Stelle steht dabei die Rentabilität einer Branche, die sich an Größen wie Deckungsbeitrag, Umsatzrendite und Kapitalumschlag festmachen lässt. Deren Konstanz lässt sich an den Spielräumen für die Preispolitik ablesen. Ein dynamischer Aspekt wird von der vermuteten Position im Markt-Lebenszyklus ausgedrückt. Ein weiteres Qualitätskriterium liegt in dem herrschenden techologischen Niveau des Marktes und in der Schutzfähigkeit des erworbenen Know-hows. Im gleichen Zusammenhang ist die Investitionsintensität in diesem Marktsegment zu beachten. Ein wichtiger Hinweis auf die Wettbewerbsintensität und –struktur lässt sich aus der Anzahl und der Struktur der vorhandenen Abnehmer und aus den Anforderungen an die Distributions- und Serviceleistungen ableiten. Für die geplante Erschließung eines neuen Marktes ist die Einschätzung der dort bestehenden Eintrittsbarrieren für neue Anbieter von besonderer Bedeutung. Um das produktseitige Risiko abzuschätzen, müssen zukünftige Substitutionsgefahren durch andere Produkte bewertet werden. Schließlich ist noch die Variabilität der Wettbewerbsbedingungen zu überprüfen, um die langfristige Stabilität des Marktes zu bewerten. Das dritte Hauptkriterium besteht in der Beurteilung der **Energie- und Rohstoffsituation**. Hier stehen vor allem die Sicherheit der Versorgung mit Energie und Rohstoffen, deren Wirtschaftlichkeit und Preisstabilität im Vordergrund. Damit hängt unmittelbar die Verhandlungsstärke der Lieferanten zusammen. Somit ist auch die Existenz von alternativen Energie- und Rohstoffquellen zu beachten. Als viertes Kriterium zur Beurteilung der Marktattraktivität zieht HINTERHUBER die **Umweltsituation** heran. Diese wird vor allem durch staatliche Rahmenbedingungen geprägt. Zusätzlich müssen die Konjunkturabhängigkeit des Marktes, die Auswirkungen inflationärer Entwicklungen, das Risiko staatlicher Eingriffe durch gesetzliche Vorschriften und die Beeinflussung der Spielregeln bewertet werden. Auch Umweltaspekte und die Abhängigkeit von entsprechenden Umweltschutzmaßnahmen beeinflussen die ökonomische Bewertung der Attraktivität eines Marktes.

Auf der Grundlage der beschriebenen Kriterien erfolgte die Beurteilung der Marktattraktivität durch die neun Experten. Ihnen stand wiederum ein Wertespektrum zwischen 1 = ‚unattraktiver Markt' und 7 = ‚sehr attraktiver Markt' zur Verfügung. Für die einzelnen Beispielmärkte wurde aus den neun Einzelwerten jeweils ein Wert pro Markt durch Bildung des arithmetischen Mittels errechnet (siehe Tab. 14).

| Nr. | Marktsegment | Mittelwerte 1=unattr 7=attr | Varianz | biederlack | bierbaum | cawö | cramer | ibena | saertex | schilgen | schmitz | twe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | HEIMTEX | 1,67 | 0,44 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 2 | BEKLEIDG | 2,00 | 0,89 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | SCHUTZTX | 3,22 | 0,40 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | HYGIENE | 3,22 | 2,40 | 4 | 6 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 5 | GEOTEX | 2,67 | 1,56 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | BAUTEX | 4,11 | 1,88 | 5 | 1 | 4 | 3 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| 7 | SPORTGER | 3,89 | 2,10 | 7 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 8 | AUTOFORM | 5,56 | 1,80 | 7 | 7 | 4 | 7 | 5 | 7 | 5 | 4 | 4 |
| 9 | LURFORM | 6,11 | 1,88 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 7 | 3 | 7 |
| 10 | TRANSPOR | 5,33 | 1,56 | 7 | 5 | 4 | 7 | 5 | 6 | 6 | 3 | 5 |
| 11 | ENERGIE | 5,33 | 1,78 | 7 | 6 | 4 | 6 | 5 | 7 | 6 | 3 | 4 |

**Tab. 14: Aus den einzelnen Expertenurteilen berechnete Mittelwerte für die Marktattraktivität der Beispielmärkte**[324]

Die Werte für die Marktattraktivität wurden in das Modell übertragen, indem sie jeweils punktförmig im Zentrum der Beispielmärkte senkrecht zur Ressourcenebene eingezeichnet wurden. Durch die Verbindung dieser Punkte mit den kreisförmigen Grundflächen, die von den zuvor eingezeichneten Ressourcenspezifitäten gebildet werden, entstehen kegelförmige Körper, die auf der Ressourcenebene stehen.

Ein Schnitt durch die um 60° rotierte Ressourcenebene mit Blick auf die zusätzliche Dimension der Marktattraktivität führt zu einer Perspektive, aus der sich die Relationen der Attraktivitätswerte gut ablesen lassen und die Kegelformen erkennbar werden (siehe Abb. 14).

---

[324] Zur Definition und Berechnung der Varianz siehe Fußnote zu Tab. 5.
Auch für die Marktattraktivitätswerte sind die Varianzen bei einigen Werten relativ hoch. Die Interpretation dieser Werte kann analog zu derjenigen erfolgen, die bereits bei der Berechnung der Ressourcenspezifitäten aufgeführt wurde. Vgl. dazu Fußnote zur Tab. 12.

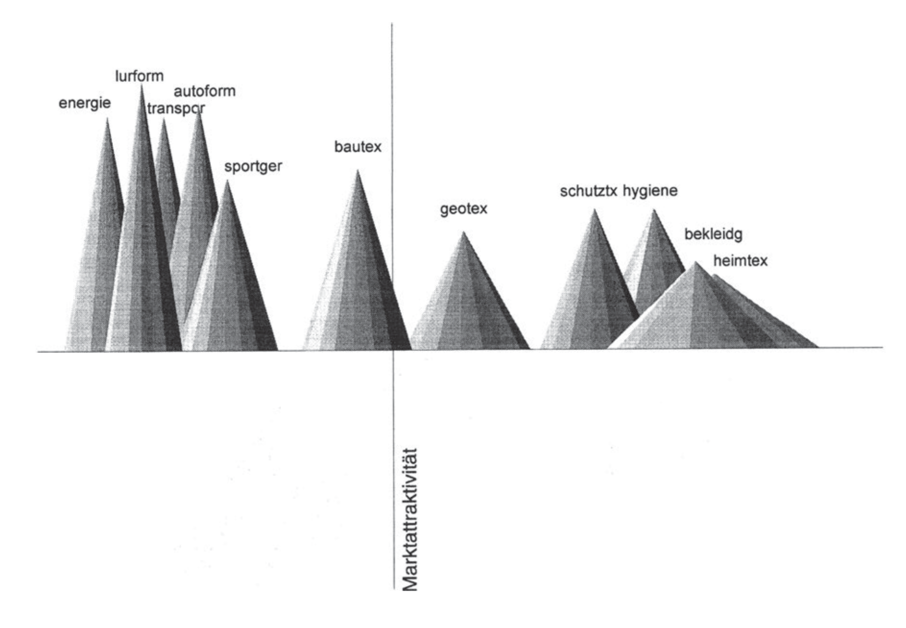



**Abb. 14: Verhältnis der Marktattraktivitätswerte im Modell**

Durch die Erweiterung des Grundmodells um eine dritte Dimension in Form der Marktattraktivität entsteht eine metaphorische Gebirgslandschaft, die als **Ressourcen-Markt-Landschaft** bezeichnet werden soll. Diese Landschaft repräsentiert sowohl die ressourcenorientierte Perspektive in Form der Ressourcendistanzen und der -spezifitätswerte als auch die industrieökonomische Perspektive in Form der Marktattraktivitätswerte. Durch die Integration der beiden theoretischen Ansätze und deren Visualisierung in der Ressourcen-Markt-Landschaft wird die Komplexität des Entscheidungsproblems der Auswahl geeigneter Zielmärkte im Rahmen der Strategie einer ressourcenbasierten Erschließung neuer Märkte sinnvoll reduziert (siehe Abb. 15).

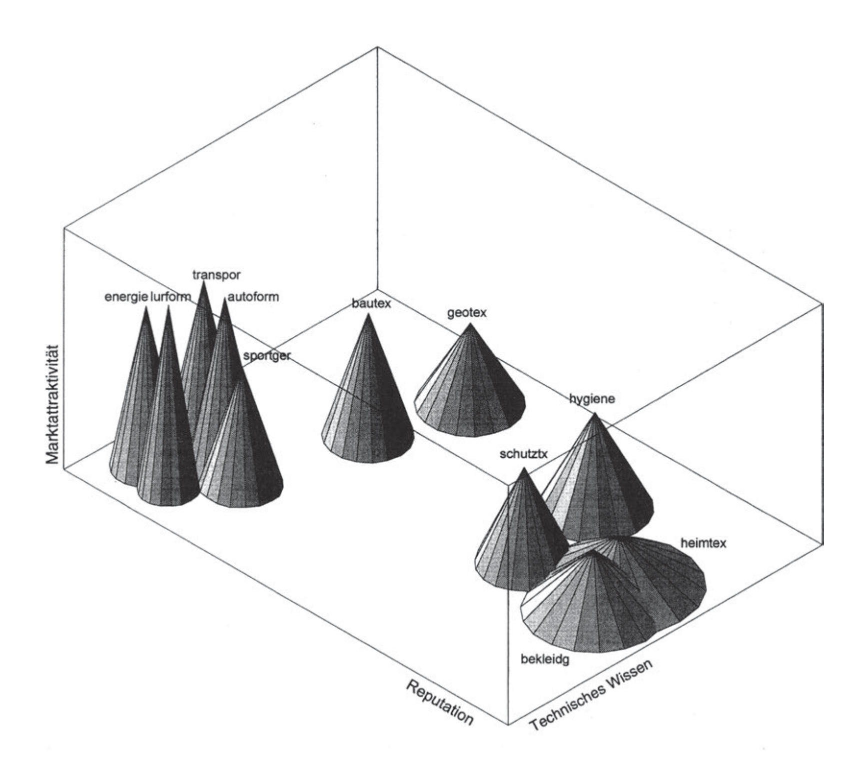



**Abb. 15: Dreidimensionale Ressourcen-Markt-Landschaft**

Aus der Analyse der in mehreren Schritten entwickelten Ressourcen-Markt-Landschaft werden im folgenden Kapitel Kriterien abgeleitet, mit deren Hilfe die strategische Auswahl eines neuen Marktes strukturiert werden kann. Deren ökonomische Bewertung wird dann in Kapitel C den Ausgangspunkt für eine unternehmensspezifische Strategieentscheidung bilden. Der landschaftsähnliche Charakter des Modells wurde in Anlehnung an die aktuelle Literatur zum Komplexitätsmanagement gewählt. Vor diesem Hintegrund wird in Kapitel C der Ressourcentransformationsprozess, der zur Erschließung neuer Märkte erforderlich ist, im Sinne einer adaptiven Wanderung erläutert.

## 5. Ableitung von Kriterien zur Marktauswahl auf Basis der Ressourcen-Markt-Landschaft

Die entwickelte Ressourcen-Markt-Landschaft lässt sich auf zwei Ebenen nutzen, während einerseits das komplexe Entscheidungsproblem der Wahl eines neuen Marktes durch die anschauliche Darstellung vereinfacht wird, lassen sich andererseits aus der genaueren Analyse der empirisch basierten Landschaft, Kriterien ableiten, mit deren Hilfe verschiedene Strategiealternativen gegeneinander abgewogen werden können.

Die wichtigsten **Kriterien** zur Bewertung potentieller Zielmärkte stellen die direkt aus dem Modell ablesbaren Größen **Ressourcendistanz** und **Marktattraktivtät** dar. Deren isolierte Entweder/Oder-Betrachtung erscheint aber aufgrund der oben angestellten theoretischen Überlegungen nicht sinnvoll, so dass an dieser Stelle eine **Integration beider Werte** in Form einer Quotientenbildung erfolgen soll. Dazu wird zunächst ein Ankermarkt festgelegt, der mit dem Markt gleichzusetzen ist, in dem das betrachtete Unternehmen zur Zeit agiert. Für eine Frottierweberei wäre der Heimtextilmarkt als Ankermarkt vorgegeben. Ausgehend von dessen Koordinaten (‚Reputation': 7,610; ‚Technisches Wissen': 1,625) können die Ressourcendistanzen zu allen potentiellen Zielmärkten bestimmt werden (siehe Tab. 10, Spalte 1). Anschließend werden die erhobenen absoluten Werte für die Marktattraktivität der übrigen zehn Märkte durch die jeweiligen Ressourcendistanzen zum Heimtextilmarkt dividiert. Im Sinne des in Kapitel A definierten Marktaufforderungsgradienten wird damit die marktorientierte Perspektive, die vom gemessenen Marktattraktivitätswert verkörpert wird, durch eine ressourcenorientierte Größe, in Form der gemessenen Ressourcendistanz, relativiert. Damit wird der Forderung entsprochen, die Attraktivität eines Marktes nicht als absolute, sondern als relative Größe zu betrachten. In diesem Sinne wird im folgenden von der **Relativen Marktattraktivität (RMA)** gesprochen, die als Quotient: RMA = (Marktattraktivitätswert des betrachteten Zielmarktes X) / (Ressourcendistanz zwischen Ankermarkt und Zielmarkt X) berechnet wird.[325]

Die gewählte **Quotientenbildung** visualisiert, dass bei der Auswahl eines neu zu erschließenden Marktes das Verhältnis von Attraktivität und Erreichbarkeit (Res-

---

[325] Beispielsweise berechnet sich die relative Attraktivität des Luft- und Raumfahrtmarktes aus der Perspektive des Heimtextilmarktes folgendermaßen: RMA = 6,111 / 13,024 = 0,4692.

sourcendistanz) eine größere Rolle spielt als die absoluten Einzelwerte. Sie erscheint somit gegenüber anderen mathematischen Verknüpfungsregeln als geeignetste Methode, um einen interpretierbaren Wert für die gleichzeitige Betrachtung markt- und ressourcenorientierter Größen zu ermitteln. Mit der Quotientenbildung wird zudem der relativistische Gesamtcharakter des Modells beibehalten. Dieser Punkt ist von Bedeutung, weil bei der Expertenbefragung zur Ressourcenähnlichkeit der Textilmärkte ebenfalls nur relative Größen erhoben wurden. Erst im Verlauf der Multidimensionalen Skalierung erfolgte eine für dieses Verfahren charakteristische Anhebung des Skalenniveaus, indem aus den ordinal skalierten Ähnlichkeitsurteilen metrische Distanzen berechnet wurden.[326] Der Zahlenwert dieser errechneten metrischen Distanzen besitzt aber nur einen sinnvollen Aussagewert, wenn er in Relationen zu den übrigen Distanzwerten betrachtet wird. In gleichem Sinne kann der Zahlenwert für die Attraktivität eines Marktes nur in Relation zu den Werten der übrigen Märkte des Modells interpretiert werden.

Abb. 16 visualisiert die geometrische Herleitung der Relativen Marktattraktivität und zeigt, dass mit dem Verhältnis von Marktattraktivität (Gegenkathete) zu Ressourcendistanz (Ankathete) die Steigung der Hypotenuse c bzw. der Tangens des Winkels $\alpha$ berechnet wird.[327]

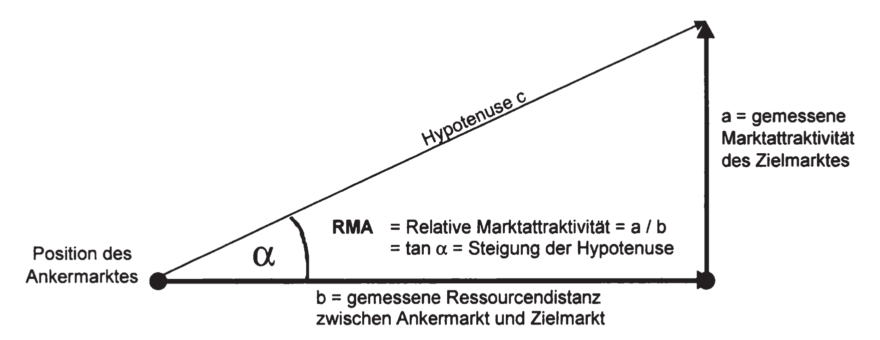



**Abb. 16: Geometrische Herleitung der Relativen Marktattraktivität**

---

[326] Siehe hierzu Kapitel B.3.1 und B.3.2.

[327] Eine proportionale Vergrößerung der Ressourcendistanzen oder der Marktattraktivitäten durch Multiplikation mit einer Konstanten verändert nicht das Verhältnis der Relativen Marktattraktivitäten zueinander. Die miteinander verglichenen Steigungen werden insgesamt nur flacher oder steiler.

Auf der Basis dieser Überlegungen lassen sich vier strategische Grundtypen unterscheiden die in Abb. 17 dargestellt sind.

| | | Ressourcendistanz | |
|---|---|---|---|
| | | klein | groß |
| Marktattraktivität | hoch | + | X |
| | niedrig | X | - |

**Abb. 17: Vier aus der Ressourcen-Markt-Landschaft abgeleitete strategische Grundtypen**

Das linke obere Feld und das rechte untere Feld repräsentieren Zielmärkte, für die klare Entscheidungsempfehlungen gegeben werden können. Ein Markt mit einer geringen Ressourcendistanz und einer hohen absoluten Attraktivität stellt ein eindeutiges Ziel im Rahmen der Erschließung neuer Märkte dar. Aus der Perspektive des Marktes für Sportgeräte-Textilien wäre zum Beispiel der Markt für Luft- und Raumfahrt ein solches Ziel. Im Gegensatz dazu kann aus der Perspektive dieses Ankermarktes, der Markt für Heimtextilien als Zielmarkt ausgeschlossen werden, weil er eine große Ressourcendistanz zum Ausgangsmarkt aufweist und gleichzeitig unattraktiv ist. Daraus lässt sich die **Strategie-Empfehlung** ableiten, bei der Suche nach neuen Märkten diejenigen als Ziele zu wählen, deren Relative Marktattraktivität im Verhältnis zu den übrigen Zielmarkt-Alternativen groß ist. Die Analyse der Ressourcen-Markt-Landschaft zeigt jedoch, dass die ausschließliche Betrachtung der Relativen Marktattraktivitäten nicht als hinreichendes Entscheidungskriterium gewählt werden kann. In den beiden mit X gekennzeichneten Feldern der Strategietypen-Matrix sind jeweils **ähnliche Werte für die Relative Marktattraktivität** (tan $\alpha$) zu erwarten. Da wenig attraktive Märkte mit geringer Ressourcendistanz relativ betrachtet ebenso attraktiv sein können wie attraktive Märkte mit großer Ressourcendistanz, lässt sich hier keine eindeutige Entscheidungsempfehlung ableiten.

Zur Konkretisierung der skizzierten Entscheidungsproblematik sollen die Märkte für Heim- und Geotextilien jeweils beispielhaft als Ankermärkte festgelegt und die

Relativen Marktattraktivitätswerte berechnet werden. Der **Heimtextilmarkt** ist von besonderem Interesse, weil dies aus historischer Perspektive der Ursprungsmarkt ist, von dem aus viele Textilhersteller starteten, um mit den vorhandenen Ressourcen neue Märkte zu erschließen. Der Markt für **Geotextilien** ist interpretatorisch interessant, weil er nicht an einem Randpunkt des Modells liegt, sondern jeweils mittlere Ressourcendistanzen zu den übrigen Beispielmärkten aufweist. Zunächst werden die in Kapitel B.3 ermittelten Euklidischen Ressourcendistanzen vom Heim- und Geotextilmarkt zu den übrigen Beispielmärkten und deren in Kapitel B.4 ermittelte Martkattraktivitätswerte jeweils in einer Tabelle zusammengefasst. Neben den Ressourcendistanzen und deren Rangwert werden die Marktattraktivitätswerte mit den zugehörigen Rangwerten aufgeführt. In den zwei letzten Spalten werden dann die Relativen Marktattraktivitäten aufgeführt. Die beiden Tabellen wurden nach der Rangfolge der Relativen Marktattraktivitäten absteigend sortiert (siehe Tab. 15 und Tab. 16).

| **Ankermarkt: Heimtex** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Märkte** | Ressourcen-distanz | Distanz-Rang | Marktattr. | Attr.-Rang | **Relative Marktattr.** | **Rang** |
| **BEKLEIDG** | 1,355 | 1 | 2,000 | 10 | **1,476** | **1** |
| **SCHUTZTX** | 2,772 | 2 | 3,222 | 7 | **1,163** | **2** |
| **HYGIENE** | 3,672 | 3 | 3,222 | 8 | **0,878** | **3** |
| **LURFORM** | 13,024 | 8 | 6,111 | 1 | **0,469** | **4** |
| **AUTOFORM** | 12,082 | 7 | 5,556 | 2 | **0,460** | **5** |
| **BAUTEX** | 9,784 | 5 | 4,111 | 5 | **0,420** | **6** |
| **TRANSPOR** | 13,173 | 9 | 5,333 | 3 | **0,405** | **7** |
| **ENERGIE** | 13,941 | 10 | 5,333 | 4 | **0,383** | **8** |
| **SPORTGER** | 11,273 | 6 | 3,889 | 6 | **0,345** | **9** |
| **GEOTEX** | 9,426 | 4 | 2,667 | 9 | **0,283** | **10** |

**Tab. 15: Märkte sortiert nach Relativen Marktattraktivitäten im Verhältnis zum Ankermarkt Heimtextilien**

| Ankermarkt: Geotex | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Märkte** | Ressourcen-distanz | Distanz-Rang | Marktattr. | Attr.-Rang | **Relative Marktattr.** | **Rang** |
| **BAUTEX** | 3,159 | 1 | 4,111 | 5 | **1,302** | **1** |
| **AUTOFORM** | 7,257 | 3 | 5,556 | 2 | **0,766** | **2** |
| **TRANSPOR** | 7,416 | 5 | 5,333 | 3 | **0,719** | **3** |
| **LURFORM** | 9,102 | 7 | 6,111 | 1 | **0,671** | **4** |
| **ENERGIE** | 9,234 | 8 | 5,333 | 4 | **0,578** | **5** |
| **HYGIENE** | 5,944 | 2 | 3,222 | 8 | **0,542** | **6** |
| **SPORTGER** | 7,251 | 4 | 3,889 | 6 | **0,536** | **7** |
| **SCHUTZTX** | 7,568 | 6 | 3,222 | 7 | **0,426** | **8** |
| **BEKLEIDG** | 10,243 | 10 | 2,000 | 9 | **0,195** | **9** |
| **HEIMTEX** | 9,426 | 9 | 1,667 | 10 | **0,177** | **10** |

**Tab. 16: Märkte sortiert nach Relativen Marktattraktivitäten im Verhältnis zum Ankermarkt Geotextilien**

Die Rangfolge der Relativen Marktattraktivitäten legt nahe, dass das Modell eine kurze Ressourcendistanz als Entscheidungskriterium favorisiert. Ein Vergleich der Rangwerte zeigt, dass die oberen Ränge hinsichtlich der Relativen Marktattraktivität große Ähnlichkeit aufweisen mit den oberen Rangplätzen, die sich aus der Rangfolge der Ressourcendistanzen ergeben. Auf den ersten Blick unterstützen die Ergebnisse die Empfehlung des Ressourcenansatzes, primär verwandte Diversifikationen zu verfolgen, weil hier die geringsten Effizienzverluste beim Ressourceneinsatz zu erwarten sind.[328]

---

[328] Vgl.: Montgomery, C., Wernerfelt, B., Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, a. a. O., S. 625.

Allerdings erscheint an dieser Stelle eine tiefergehende **kritische Betrachtung** der Ergebnisse notwendig.[329] Trotz ihrer grundsätzlichen Eignung wirft die einfache **Quotientenbildung** als Verknüpfung von Marktattraktivität und Ressourcendistanz ein Problem auf. Insbesondere wenn die **Ressourcendistanzen** der betrachteten Zielmärkte **große relative Unterschiede** zueinander aufweisen, reagiert die Verknüpfungsmethode für relativ kurze Ressourcendistanzen zum Ankermarkt sensibel.[330] Gerade bei extremen Rangplatzverschiebungen, wie sie beim Bekleidungsmarkt in Tab. 15 beobachtet wurden, muss in Erwägung gezogen werden, dass die relativ kurze Ressourcendistanz zum Ankermarkt eine Verzerrung bei den Werten für die Relative Marktattraktivität hervorrufen kann.[331] Dieses Problem könnte mathematisch gemildert werden, indem das Verhältnis zwischen Ressourcendistanz und Marktattraktivität in Form einer logarithmischen Kurve dargestellt wird. Dadurch würde jedoch die unmittelbare Anschaulichkeit der Werte beeinträchtigt. Gegen eine aufwendigere mathematische Darstellung spricht auch die extreme Informationsreduktion, die durch die Quotientenbildung gegenüber der Informationsvielfalt der eigentlichen Ressourcen-Markt-Landschaft vorgenommen wird. Diese Kritikpunkte legen eine skeptische Betrachtung der errechneten Werte nahe, ohne jedoch ihren grundsätzlichen Aussagewert zu beeinträchtigen.

Trotz der Einschränkungen in Bezug auf die Extremwerte untermauert die Analyse der Relativen Marktattraktivitätswerte die Forderung, sowohl die ressourcen- als auch die marktorientierte Perspektive gleichzeitig zu berücksichtigen. Das wird im Falle des **Ankermarktes Heimtextilien** für den Luft- und Raumfahrtmarkt deutlich, dessen Ressourcendistanz fast maximal (Rangplatz 8) ist, der aber gleichzeitig

---

[329] Für den Bekleidungsmarkt, der sich in unmittelbarer Ressourcennähe zum Ankermarkt Heimtextilien befindet, scheint die geringe Ressourcendistanz so gravierenden Einfluss zu haben, dass sie den zehnten Rangplatz in Bezug auf die Marktattraktivität vollständig kompensiert. Diese extreme Rangplatzverschiebung kann nicht unreflektiert übergangen werden.

[330] Dies ist vor allem bei dem Ankermarkt Heimtextilien der Fall. Der Bekleidungsmarkt liegt sehr dicht an dem Heimtextilmarkt und gleichzeitig liegen andere Märkte, wie der Transportmarkt sehr weit entfernt von diesem Markt. Der Ankermarkt Geotextilien weist dagegen zu den übrigen Märkten moderatere Distanzen auf.

[331] Unterscheiden sich beispielsweise die Ressourcendistanzen zweier Märkte um den Faktor zehn, wirkt sich eine wertgleiche Streuung in der Marktattraktivität entsprechend unterschiedlich auf den Wert der Relativen Marktattraktivität aus. Märkte die in der unmittelbaren Umgebung des Ankermarktes liegen werden stärker von kleinen Änderungen beeinflusst als relativ weit entfernt liegende Märkte.

den höchsten Absolutwert für die Marktattraktivität repräsentiert. Die gleichzeitige Berücksichtigung der ressourcen- und der marktorientierten Perspektive führt über den Wert der Relativen Marktattraktivität zu einem Rangplatz 4. In ähnlicher Form wird auch der Transport-Markt in der Rangfolge aufgewertet. Dagegen erfährt zum Beipsiel der Markt für Geotextilien eine umgekehrte Relativierung. Obwohl er nur eine geringe Ressourcendistanz zum Heimtextilmarkt aufweist (Rangplatz 4), wird er durch die gleichzeitig ins Kalkül gezogene Marktattraktivität auf den letzten Rangplatz verwiesen.

Ähnliche Relativierungen in der Attraktivitätsbeurteilung finden sich für den **Ankermarkt Geotextilien**. Auch hier werden mit dem Bautextilien- und Automobil-Markt zwei Märkte vom Modell favorisiert, die eine geringe Ressourcendistanz zum Ankermarkt Geotextilien besitzen. Ebenso wie bei dem vorherigen Beispiel wird dem Luft- und Raumfahrt Markt trotz größerer Ressourcendistanz aufgrund seines hohen Attraktivitätswertes ein hoher Rangplatz bezüglich der Relativen Marktattraktivität zugewiesen. Das umgekehrte Beispiel liefert in diesem Fall der Markt für Sportgeräte, dessen Ressourcennähe durch seine geringere Marktattraktivität wieder abgewertet wird.

Bezüglich der Rangfolgenbildung erzeugen die berechneten Werte für die Relativen Marktattraktivitäten eine Exaktheit, die aufgrund der Unschärfe des eingesetzten Maßes nicht wirklich vorhanden ist. Zudem bleibt das Problem der Nichteindeutigkeit der Entscheidungsempfehlung für Märkte mit ähnlichen Relativen Marktattraktivitätswerten erhalten. Die kritische Betrachtung der Rangfolgen in Tab. 15 bzw. Tab. 16 fordert die **Herleitung zusätzlicher Kriterien**, die dann in ein umfassendes Scoringmodell einfließen können, das gegenüber dem einfachen Quotienten robuster ist und dessen Informationsreduktion weniger gravierend ausfällt.

Die Kriterien sollten vor allem das **ökonomische Risiko** der Zielmarktentscheidung abbilden, da für die Entscheidung zwischen den in Abb. 17 mit X gekennzeichneten Strategietypen entscheidend ist, ob die Chancen oder die zu erwartenden Risiken stärker gewichtet werden. Die Bewertung der Risiken ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von großer Bedeutung, da wegen der dort herrschenden Ressourcenbeschränkung eine strategische Fehlentscheidung, die dann die gesamte Ressourcenentwicklung beeinflusst, existenzgefährdende Ausmaße annehmen kann.

Eine wichtige Information stellt in diesem Zusammenhang die im Modell ablesbare **Clusterung der Einzelmärkte** innerhalb der Landschaft dar. Diese Cluster können in Anlehnung an das Konzept der ‚**strategischen Gruppen**'[332] als Gruppe von Märkten betrachtet werden, die hinsichtlich der beiden Ressourcendimensionen ähnliche Anforderungen an die dort agierenden Unternehmen aufweisen. Innerhalb des Konzeptes strategischer Gruppen werden sogenannte ‚Karten strategischer Gruppen' eingesetzt, die als wichtiges analytisches Instrument der brancheninternen Strukturanalyse betrachtet werden.[333] In Anlehnung daran kann dem Ressourcen-Markt-Modell direkt entnommen werden, ob sich ein potentieller Zielmarkt in einer isolierten Lage befindet oder ob er an einem Ort liegt, von dem aus weitere Märkte mit geringen Ressourcentransformationen erschlossen werden können. Diese Information erhöht zum Beispiel aus der Perspektive des Geotextilmarktes die relative Attraktivität des Sportgeräte-Marktes gegenüber dem ähnlich bewerteten Hygienemarkt, da jener in der ressourcenbezogenen Nähe weiterer höchst attraktiver Märkte liegt. Existieren mehrere Marktcluster mit ähnlichen Ressourcenanforderungen in gleicher Distanz vom Ausgangsmarkt, so muss jeweils deren aggregiertes Gewinnpotential analysiert werden, um eine Entscheidung bezüglich der **Richtung der einzuschlagenden Ressourcentransformation** zu treffen. Die Richtung, in der der potentielle Zielmarkt liegt, gibt zusätzlich Aufschluss darüber, ob existierende Ressourcen in einer oder in zwei Dimensionen gleichzeitig verändert werden müssen. Die strategische Bedeutung einer solchen Richtungsentscheidung unter Berücksichtigung der Landschaftsclusterung

---

[332] Zur Bildung strategischer Gruppen werden in breit definierten Märkten die Umweltfaktoren identifiziert, die das Wettbewerbsverhalten determinieren. Mittels dieser Faktoren werden dann homogene Marktumfelder gebildet. Innerhalb dieser Marktumfelder lassen sich anschließend strategische Gruppen abgrenzen, indem jeweils Unternehmen mit homogenen strategischen Verhaltensweisen, bezogen auf zuvor identifizierte Entscheidungsparameter, zu Gruppen zusammengefasst werden. Vgl.: Benkenstein, M., Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart, Berlin, Köln 1997, S. 32f; Fronhoff, B., Die Gestaltung von Marketingstrategien, Köln 1986, S. 204 ff.

[333] Vgl.: Eine Karte strategischer Gruppen wird in der Regel in einem zweidimensionalen Raum abgebildet, der einen speziellen Markt oder eine Branche repräsentiert und der von den wichtigsten strategischen Dimensionen dieser Branche, wie zum Beispiel 'Spezialisierung' und 'Vertikale Integration', aufgespannt wird. Die Wettbewerber, die eine ähnliche Strategie verfolgen, werden an dem gleichen Ort der Karte eingetragen, zusätzlich kann der zusammengefasste Marktanteil einer solchen strategischen Gruppe durch die Größe der Symbole wiedergegeben werden. Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., a. a. O., S. 185f; Kotler, P., Bliemel, F., Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001, S. 667ff.

lässt sich an Beispielen der Ressourcen-Markt-Landschaft darstellen. Aus der Perspektive des Geotextilmarktes würde eine Erschließung des Marktes für Bautextilien mit relativ geringen Transformationen der Ressourcen innerhalb der Reputationsdimension möglich sein, da beispielsweise viele bestehende Kundenbeziehungen genutzt werden könnten. Es müssten also in erster Linie Ressourcen der Dimension ‚Technisches Wissen' transformiert bzw. ergänzt werden. Die Ressourcentransformation wäre demnach **eindimensional**. Ein notwendiger Ressourcentransformationsprozess kann jedoch auch zweidimensionalen Charakter haben. So müssten aus der Perspektive des Heimtextilmarktes für eine Erschließung des Luft- und Raumfahrtmarktes die vorhandenen Ressourcen in beiden Dimensionen, also im Technologie- und im Reputationsbereich, gleichzeitig transformiert werden. Diese **zweidimensionale Ressourcentransformation** würde das Risiko, welches aus der großen Ressourcendistanz erwächst, nochmals erhöhen. Liegen zwei alternative Zielmärkte vor, die jeweils nur eine Ressourcentransformation in einer Dimension erfordern, muss das Management eroieren, in welcher Ressourcendimension die größten Stärken des Unternehmens angesiedelt sind. Zusätzlich sollte die oben angesprochene Landschaftsclusterung ins Kalkül gezogen werden, die Märkte in einem attraktiven Marktcluster favorisiert. Mit der Richtungsinformation bietet das entwickelte Modell eine Zusatzinformation, die mit den einfachen Werten für die Relative Marktattraktivität nicht geliefert wird. Die Richtung, in die ein Unternehmen seine Ressourcen entwickelt oder transformiert, ist aber von strategischer Bedeutung.[334] Dies gilt vor allem, wenn die Ressourcen eines Unternehmens als Basis einer zukünftigen Strategieentwicklung angesehen werden.[335]

Eine weitere Information, die das Modell für die Zielmarktentscheidung liefert, liegt in der ausgewiesenen **Ressourcenspezifität** eines Marktes. Eine hohe Spezifität der wettbewerbsrelevanten Ressourcen kann zwar einerseits zur Erzielung der bereits erläuterten Ricardo-Renten dienen, birgt aber gleichzeitig ein hohes Risiko für den Fall, dass ein Wandel der Unternehmensumwelt diese Ressourcen für den Markt nicht mehr nutzbar macht. Eine hohe erforderliche Ressourcenspezifität bringt nämlich eine ebenso geringe Flexibilität der entwickelten Ressourcen mit

---

[334] Vgl.: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, a. a. O., S. 366ff.

[335] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 107f.

sich. Der von den Experten als hochspezifisch eingeschätze Markt für Luft- und Raumfahrttechnik bietet hierfür ein gutes Beispiel: Zum Teil müssen aufgrund der dort herrschenden, hohen Produktanforderungen sehr spezielle Herstellungsverfahren entwickelt werden, in denen speziell angefertigte oder umgebaute Maschinen eingesetzt werden. Das damit erworbene, ebenfalls sehr spezifische technologische Wissen kann nur begrenzt in andere Märkte transferiert werden. Ebenso können die Reputationsressourcen, die etwa durch die enge Anbindung an einen Großkunden aufgebaut werden, einen sehr spezifischen und damit unflexiblen Charakter besitzen. In diesem Zusammenhang sind die hochspezifischen Beziehungen zu Einkäufern, Entwicklungsingenieuren oder Behörden und Prüflabors zu nennen. Aber auch die Reputation in Bezug auf Qualität und Lieferfähigkeit, die zum Teil mit speziellen mehrjährigen Zertifizierungsprozessen verbunden ist, kann bei einem plötzlichen Wegfall eines Kunden nur eingeschränkt weiter genutzt werden. Diese Unflexibilität der Ressourcen wird bei einer Nischenspezialisierung, zum Beispiel auf den Militärbereich, nochmals verstärkt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die entwickelte Ressourcen-Markt-Landschaft als ein wertvolles analytisches Instrument im Zusammenhang mit einer Markt-Auswahl-Entscheidung gesehen werden kann. Vor allem weil hier eine Fülle von Information gebündelt und somit gleichzeitig die ressourcen- und die marktorientierten Chancen und Risiken einer Strategie zur Erschließung neuer Märkte visualisiert werden. Eine **Entscheidungsempfehlung** zur Erschließung eines bestimmten neuen Marktes kann letzlich jedoch **nur individuell**, auf ein konkretes Unternehmen bezogen gegeben werden; denn neben den generell erforderlichen Ressourcen eines Marktes muss in jedem Fall die spezielle Ressourcenausstattung eines Unternehmens in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Besonders für die Entscheidung zwischen mehreren strategischen Alternativen bietet die Analyse und Bewertung der abgeleiteten Kriterien eine hilfreiche Unterstützung. Dazu muss jedoch die Marktebene verlassen werden, und die Kriterien müssen auf der Unternehmensebene unter Berücksichtigung der unternehmenstypischen Ressourcenausstattung und der spezifischen Risikoaffinität individuell untersucht werden.

# C. Strategische Ansätze zur Erschließung neuer Märkte auf Basis der Ressourcen-Markt-Landschaft

Im folgenden Teil der Arbeit steht zunächst die unternehmensindividuelle Analyse der Zielmarktauswahl im Mittelpunkt. Die ökonomische Bewertung der entwickelten Auswahlkriterien erfolgt im Rahmen eines Scoring-Modells, welches die Chancen und Risiken eines einzuschlagenden strategischen Pfades zusammenfasst. Anschließend wird unter der Annahme einer dynamischen Ressourcen-Markt-Landschaft ein Konzept zur Erschließung neuer Märkte entwickelt. Dessen Ausgestaltung als zielorientiert-adaptive Wanderung in der Ressourcen-Markt-Landschaft bildet den permanenten Wandel der Unternehmensumwelt und die damit zusammenhängenden Unsicherheiten im Bereich der strategischen Unternehmensführung ab.

## 1. Strategieentwicklung auf Basis der statischen Ressourcen-Markt-Landschaft

Der Ressourcenansatz legt prinzipiell nahe, Diversifikationen in verwandte Märkte zu präferieren, da die Wahrscheinlichkeit, Synergien und damit zusammenhängende ressourcenbezogene Vorteile nutzen zu können, hier höher ist als bei nichtverwandten Diversifikationen.[336] Außerdem wird aus dieser Perspektive die interne Diversifikation durch Eigenentwicklung im Gegensatz zur externen Diversifikation durch Akquisition als billiger, weniger risikoreich und insgesamt erfolgversprechender eingestuft.[337] Diese Erkenntnisse führten bereits zur Einschränkung des Suchfeldes auf textile Märkte und resultierten in der Entwicklung einer textilspezifischen Ressourcen-Markt-Landschaft, mit deren Unterstützung ein geeigneter Zielmarkt für die **interne, verwandte Diversifikation** von Herstellern textiler Flächen identifiziert werden soll.

---

[336] MARKIDES und WILLIAMSON benennen vier **potentielle Vorteile verwandter Diversifikationen**: ‚asset amortization', ‚asset improvement', ‚asset creation' und ‚asset fission'. Vgl.: Markides, C., Williamson, P., Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, a. a. O., S. 150. Vgl. ebenfalls: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, a. a. O., S. 368; Chang, S. J., Singh, H., The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999, S. 1021.

[337] Vgl.: Bühner, R., Produktdiversifikation auf der Basis eigenen technologischen Know-hows, in: Zeitung für Betriebswirtschaft, 61. Jg., Heft 12, S. 1396.

Die bislang auf der Marktebene erfolgte Analyse der Ressourcen-Markt-Landschaft hat zwar gezeigt, dass sowohl strategische Bewertungskriterien als auch generelle Strategieempfehlungen aus dem Modell ableitbar sind. Dennoch kann eine konkrete Strategieempfehlung nur **auf Unternehmensebene** erfolgen, weil das unternehmensspezifische Ressourcenprofil und die Risikoaffinität der Unternehmensführung die Auswahl des Zielmarktes entscheidend beeinflussen. Nachfolgend wird daher ein Beispielunternehmen[338] in einer statischen Ressourcen-Markt-Landschaft positioniert, um daran die Identifikation eines geeigneten Zielmarktes zu erläutern.

## 1.1 Positionierung eines Unternehmens in der Ressourcen-Markt-Landschaft als Basis des Strategieentwicklungs-Prozesses

ABELL unterscheidet zwischen ‚Today for Today'- und ‚Today for Tomorrow'-Strategien. Die ‚Today for Today'-Strategie definiert kein neues Business, sondern sie befasst sich mit dem aktuell bedienten Markt-Segment, mit der aktuellen Positionierung des Unternehmens und mit den Möglichkeiten der kurzfristigen Ressourcenentwicklung. Den ‚Today for Today'-Strategien stellt ABELL die Klasse der **‚Today for Tomorrow'**-Strategien gegenüber. Sie enthalten Entscheidungen zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und erfordern eine weiter gesteckte Perspektive, die berücksichtigt, dass gegenwärtige Märkte sich evolutionsartig entwickeln und die unternehmensspezifischen Fähigkeiten ebenfalls erweitert oder verändert werden können.[339] Für diese Klasse von Strategien ist die Ressourcen-Markt-Landschaft als Analyseinstrument in Form einer Landkarte einsetzbar. Sie hebt nämlich die Perspektivenbeschränkung auf den gegenwärtigen Markt auf und nimmt die von ABELL geforderte weitere Perspektive ein. Dadurch geraten Geschäftsfelder in den strategischen Focus, die in den meisten herkömmlichen Portfolio-Modellen bzw. strategischen Landkarten nicht enthalten sind. Gleichzeitig bildet das Ressourcen-Markt-Modell die Ressourcendistanzen zu den potentiellen Zukunftsmärkten ab, wodurch die Möglichkeiten des Unternehmens zur gezielten Erweiterung und Veränderung seiner Kompetenzen sichtbar werden.

---

[338] Dabei handelt es sich um ein reales Unternehmen der untersuchten Textilbranche, das aus Geheimhaltungsgründen nicht genannt werden soll.

[339] Vgl.: Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 75.

Die Entscheidung über den zu erschließenden **Zielmarkt** verkörpert eine Art ‚strategischen Traum', der nach PRAHALAD und HAMEL für jedes Unternehmen notwendig ist, weil er ihm die nötige Dynamik für den Erfolg in der Zukunft verleiht. Als Beispiel nennen sie das Anfang 1987 von British Airways verkündete Ziel, die ‚beste Fluglinie der Welt' zu werden. PRAHALAD und HAMEL bezeichnen derartige anspruchsvolle Vorstellungen von der langfristigen Markt- und Wettbewerbspositi-on als **strategische Intention**. Eine solche Intention legt eine strategische Rich-tung fest, wirkt differenzierend und verkörpert eine einzigartige Vorstellung von der Zukunft eines Unternehmens. Gleichzeitig betonen sie, die Richtungsweisung ge-höre zu den wichtigsten Aufgaben des Managements und die Identifikation sowie die Kommunikation einer strategischen Intention seien entscheidend für den zu-künftigen Wettbewerbserfolg.[340] Analog dazu werden mit der Auswahl eines neuen Marktes und den daraus resultierenden Ressourcen-Transformationsprozessen wichtige Entscheidungen zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens gefällt.

Um jedoch überhaupt eine Auswahl vornehmen zu können, ist zunächst einmal die **Positionierung des eigenen Unternehmens** in der Ressourcen-Ebene erfor-derlich. Damit wird zugleich der Forderung des ressourcenorientierten Ansatzes entsprochen, die bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens zur Basis der Strategieentwicklung zu machen, und nicht zu versuchen, alle denk-baren Kundenwünsche zu erfüllen, unabhängig davon, ob dies überhaupt möglich ist.[341] Für die Positionierung müssen die wettbewerbsrelevanten Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt, identifiziert werden, um dann die Koordinaten auf den beiden Dimensionen ‚Reputation' und ‚Technisches Wissen' der Ressource-nebene zu bestimmen. Diese Positionierung fällt für jedes Unternehmen anders aus, da die Ausstattung mit Ressourcen und deren spezifische Kombination zu Ressourcenbündeln, die als Fähigkeiten eines Unternehmens definiert wurden, den einzigartigen Charakter eines jeden Unternehmens ausmachen und so die Heterogenität in einer Branche begründen.[342] Erst nach erfolgter Positionierung im

---

[340] Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, a. a. O., S. 204ff.

[341] Vgl: Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F., Marketing strategy and competitive positioning, 2nd ed., Harlow, et al. 1998, S. 430.

[342] Vgl.: Penrose, E. T., The theory of the growth of the firm, a. a. O., S. 75.

Modell kann eine genauere Angabe über die erfolgversprechende Richtung der Unternehmensentwicklung erfolgen. Denn die Richtungsentscheidung hängt primär von den verfügbaren Ressourcen und den Marktchancen ab, die die Unternehmensumwelt bietet.[343]

Die Positionierung eines Unternehmens in der Ressourcenebene kann nur vom obersten Management vorgenommen werden. Allerdings stellt die **Identifikation** der Kernkompetenzen und der zugrunde liegenden **Ressourcen** ein komplexes und abstraktes Problem dar. Darum verlassen sich viele Manager bei der Benennung der Kernkompetenzen ihres Unternehmens eher auf ihre Intuition als auf die sorgfältige Analyse.[344] Die Identifikation wird zudem dadurch erschwert, dass viele Unternehmen nicht genau wissen, ob und über welche einmaligen Ressourcen sie verfügen.[345] Nur die vollständige Analyse aller tangiblen und intangiblen Einzelressourcen ermöglicht ein analytisch präzises Urteil über die vorhandenen Ressourcenausstattung. Ein solches Audit darf allerdings nicht nur in deren Auflistung bestehen, sondern neben der Bestandsaufnahme sollte ein Ziel darin bestehen, diejenigen Ressourcen zu identifizieren, die das Unternehmen in strategischer Dimension von den Wettbewerbern unterscheiden.[346] Die in Tab. 1 dargestellte Ressourcensystematik kann einen Rahmen für die detaillierte Ananlyse der Einzelressourcen bilden. Diese müssten dann jeweils anhand der in Kapitel B.1.22 genannten Kriterien: Werthaltigkeit, begrenzte Verfügbarkeit und Handelbarkeit, begrenzte Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit bewertet werden.[347] Ein wichtiger Ansatz zur Objektivierung der subjektiven Komponente bei der Beurteilung der eigenen Ressourcen liegt darin, sie in Relation zu den Wettbewerbern zu bewerten und damit eine Art **Ressourcen-Benchmarking** zu verfolgen.[348] Im Falle

---

[343] Vgl.: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, a. a. O., S. 367.

[344] Vgl: Collis, D. J., Montgomery, C. A., Competing on Recources, in: Harvard Business Review, Jul./Aug. 1995, S. 124.

[345] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 124.

[346] Vgl.: Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F., Marketing strategy and competitive positioning, 2nd ed., Harlow, et al. 1998, S. 111ff.

[347] Vgl.: Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, a. a. O., S. 112; Rühli, E., Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg durch Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Nr. 2, 1995, S. 99.

[348] Vgl.: Collis, D. J., Montgomery, C. A., Competing on Recources, a. a. O., S. 124.

der Ressourcen-Markt-Landschaft müssten dann jeweils die besten Wettbewerber der einzelnen Märkte mit dem zu positionierenden Unternehmen verglichen werden. Eine derartige Aufgabe ist jedoch in quantitativer und qualitativer Hinsicht nur schwer zu bewältigen, besonders unter Berücksichtigung der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen in mittelständischen Unternehmen. Trotz der skizzierten Probleme ist die **Positionierung** eines Unternehmens in der Landschaft möglich, denn einerseits relativiert der große Maßstab der Landschaft die fehlende Exaktheit der Positionierung, andererseits wurde die Konstruktion des Modells auf der Basis globaler Expertenurteile entwickelt. Somit wird das Bildungsprinzip nicht verlassen, wenn ein Unternehmen mittels intuitiver Urteile von Experten, wie zum Beispiel vom Management, in der Ressourcen-Markt-Landschaft positioniert wird.[349] Als Alternative könnte das zu analysierende Unternehmen auch anhand von Ähnlichkeitsurteilen in Bezug auf die relevanten Märkte positioniert werden. Im Rahmen der Multidimensionalen Skalierung ließe sich das Unternehmen dann in Anlehnung an das Idealpunktmodell[350] gemeinsam mit den konfigurierten Objekten (Märkten) als Punkt darstellen.[351] Als zu positionierendes **Beispielunternehmen** wurde eine Weberei gewählt, die ausschließlich **Frottierwaren** für den Badbereich herstellt und quasi als Einproduktunternehmen charakterisiert werden kann.[352]

---

349 Eine derartige, eher intuitive Positionierung kann gerade in mittelständischen inhabergeführten Unternehmen durchaus gelingen. Die Überschaubarkeit und die Integration des Geschäftsführers in nahezu alle wettbewerbsrelevanten Funktionsbereiche sprechen hier für ein ausreichend präzises Urteil. Dennoch erscheint der Hinweis auf die nicht gelösten Schwierigkeiten bei der Identifikation von strategisch wertvollen Ressourcen und Kernkompetenzen an dieser Stelle aufgrund der gebotenen wissenschaftlichen Objektivität notwendig. Die Lösung der Probleme bei der Evaluierung wettbewerbsrelevanter Ressourcen könnte Gegenstand einer weiteren Forschungsarbeit sein, die sich speziell mit der Operationalisierung von Ressourcen und den daraus erwachsenden Kernkompetenzen befasst.

350 Vgl.: Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 536.

351 Der Idealpunkt markiert normalerweise die von einer Person als ideal empfundene Kombination von Eigenschaften. Backhaus, K., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 536. Der Idealpunkt-Ansatz müsste für das Modell allerdings dahingehend abgewandelt werden, dass der Idealpunkt nicht die als ideal empfundene Ressourcenausstattung, sondern die als gegenwärtig real angenommene Ressourcenausstattung des Unternehmens repräsentiert.

352 Das Beispiel wurde vor dem Erfahrungshintergrund des Verfassers gewählt, der als Geschäftsführer einer Frottierweberei tätig ist.

Für die Ressourcen-Markt-Landschaft gilt die Annahme, die Mittelpunkte der Ressourcen-Spezifitäts-Kreise stellen Orte optimaler Ressourcenanpassung[353] dar. Unter anderem wegen der speziellen Polwebtechnik in der Frottierweberei liegt das Unternehmen somit nicht im Zentrum des Heimtextilmarktes, in dem überwiegend Flachgewebe nachgefragt werden. Dafür besteht eine technologische Nähe zum Markt für Hygienetextilien. Hier werden unter anderem saugfähige Unterlagen für den Inkontinenzbereich oder für die Dekubitusprophylaxe benötigt, die Einsatzmöglichkeiten für die Polwebtechnik bieten. Die Reputationsressourcen können ebenfalls teilweise genutzt werden. So kann eine hohe Reputation im Heimtextilbereich hilfreich für die Erschließung des Hygienemarktes sein, da beispielsweise im Schlaf- und Sanitärbereich medizinischer Einrichtungen Produktähnlichkeiten und Marktüberschneidungen bestehen. Des Weiteren besteht eine technische Nähe zu den Schutztextilien; hier werden beispielsweise einfache Frottiereinlagen in Schutzwesten eingearbeitet, es werden aber auch komplizierte dreidimensionale Strukturen im Bereich des ballistischen Körperschutzes benötigt. Die Nähe zu den Bekleidungstextilien entsteht unter anderem über die Bademäntel, die von diversen Handtuchproduzenten angeboten werden. Zusätzlich können Reputationsressourcen und Entwicklungs-Know-how in den Bereichen Mode und Design für die Erschließung des Bekleidungsmarktes genutzt werden. Bei der Positionierung einzelner Unternehmen im Modell besteht prinzipiell auch die Möglichkeit, die Spezifität der in dem Unternehmen vorhandenen Ressourcen zumindest grob abzubilden. Allerdings müssten dann die bei den Märkten verwendeten idealisierten Kreisformen durch organische Formen ersetzt werden, um die sehr spezifische und ungleichmäßige Ressourcenausstattung der betrachteten Unternehmen besser widerzuspiegeln. Das **Beispielunternehmen** soll aufgrund dieser Überlegungen punktförmig mit den **Koordinaten** x = 7 (Achse: ‚Reputation') und y = 1,8 (Achse: ‚Technisches Wissen') in die Landschaft eingetragen werden (siehe Abb. 18).

---

[353] Der an dieser Stelle nicht unproblematische Optimalitätsbegriff wird in Kapitel C.3.3 noch eingehender diskutiert.

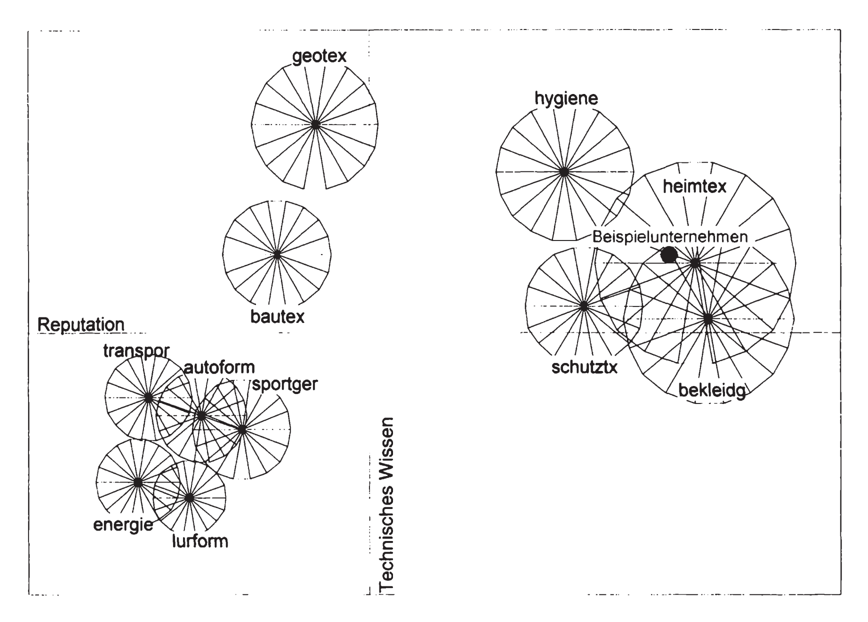



**Abb. 18: Positionierung einer Frottierweberei als Beispielunternehmen in der Ressourcen-Ebene**

Die Positionierung des Beispielunternehmens bietet die Möglichkeit, die Ressourcen-Markt-Landschaft unternehmensindividuell zu analysieren und damit die strategische Intention in Form der Zielmarktauswahl festzulegen.

## 1.2 Ableitung einer strategischen Intention (Zielmarktauswahl) auf Basis der Ressourcen-Markt-Landschaft

Für die Ableitung einer strategischen Intention in Form der Zielmarktauswahl müssen zwei Fragenkomplexe beantwortet werden. Der erste wird mit der Frage umrissen: ‚Wie attraktiv ist der Markt, der erschlossen werden soll?' Der zweite Fragenkomplex lässt sich mit der Frage zusammenfassen: ‚Kann das Unternehmen in dem neuen Markt einen Wettbewerbsvorteil aufbauen?'.[354] Um der Beantwortung

[354] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 364.

der beiden Fragenkomplexe näher zu kommen und jeweils markt- und ressourcenorientierte Perspektiven zu integrieren, werden zunächst mit Hilfe der Positionierungskoordinaten die Ressourcendistanzen zwischen dem Beispielunternehmen und den Mittelpunkten der übrigen Märkte sowie die zugehörigen Relativen Marktattraktivitäten bestimmt (siehe Tab. 17).

| **Märkte** | Ressourcendistanz | Marktattr. | **Rel. Marktattr.** | **Rang** |
|---|---|---|---|---|
| SCHUTZTX | 2,301 | 3,222 | **1,401** | **1** |
| BEKLEIDG | 1,761 | 2,000 | **1,136** | **2** |
| HYGIENE | 3,076 | 3,222 | **1,048** | **3** |
| LURFORM | 12,549 | 6,111 | **0,487** | **4** |
| AUTOFORM | 11,555 | 5,556 | **0,481** | **5** |
| BAUTEX | 9,172 | 4,111 | **0,448** | **6** |
| TRANSPOR | 12,624 | 5,333 | **0,422** | **7** |
| ENERGIE | 13,442 | 5,333 | **0,397** | **8** |
| SPORTGER | 10,765 | 3,889 | **0,361** | **9** |
| GEOTEX | 8,793 | 2,667 | **0,303** | **10** |

**Tab. 17: Ressourcendistanzen und Relative Marktattraktivitäten zwischen einer fiktiven Frottierweberei und den übrigen Märkten**

Werden nur die einfachen **Relativen Marktattraktivitätswerte** zugrunde gelegt, belegen die Märkte mit der geringsten Ressourcendistanz trotz ihrer geringen Marktattraktivität die vorderen Rangplätze. Das Modell empfiehlt demnach eine ressourcenorientierte Zielmarktauswahl und Strategieausrichtung. Erst auf Rang vier erscheint der Luft- und Raumfahrtmarkt, hier führt die hohe Marktattraktivität ähnlich wie beim Automobilmarkt zu einem hohen Gesamtattraktivitäts-Rangplatz. Allerdings gelten die gleichen kritischen Anmerkungen, die schon zu der aus Tab. 15 und Tab. 16 hervorgehenden Rangfolge gemacht wurden. Die vorläufige Rangreihung der Märkte muss darum anhand zusätzlicher Kriterien überprüft werden.

Zunächst soll die **regionale Struktur** näher betrachtet werden, indem geografisch eng beieinander liegende, ressourcenverwandte Märkte zu Clustern zusammengefasst werden. Als charakteristische metrische Größe soll die **durchschnittliche Ressourcendistanz** zwischen den Märkten eines Clusters bestimmt werden. Dazu wird die Summe aller Distanzen zwischen den Märkten eines Clusters durch

die Anzahl aller Verbindungen dividiert. Wenn der daraus resultierende Wert klein ist, bedeutet das, alle Märkte des Clusters lassen sich mit relativ geringen Effizienzverlusten bearbeiten, wenn ein Unternehmen seine Ressourcen erst einmal an einen dieser Märkte angepasst hat. Die neuen Chancen, die sich für das Unternehmen ergeben, welches einen der Märkte des Clusters erschlossen hat, beruhen in erster Linie auf den Möglichkeiten der Kernkompetenzmultiplikation. Das heißt, bestehende Kernkompetenzen können genutzt werden, um in bisher nicht bearbeitete Märkte vorzudringen.[355] Die Wahrscheinlichkeit, eine derartige strategische Option realisieren zu können, steigt mit der Verringerung der Ressourcendistanzen zwischen den Märkten innerhalb einer Region. In der vorliegenden Ressourcen-Markt-Landschaft lassen sich drei **regionale Cluster** identifizieren. **Cluster 1** wird von den Märkten Hygiene-, Heim-, Schutz- und Bekleidungstextilien gebildet. **Cluster 2** wird von den Märkten Luft- und Raumfahrt, Energie, Transport, Automobil und Sportgeräte gebildet. **Cluster 3** besteht aus den zwei Märkten Geo- und Bautextilien. Die mittleren Ressourcendistanzen lassen sich durch Bildung des arithmetischen Mittels aus allen Einzeldistanzen berechnen. Um die Vergleichbarkeit der Werte herzustellen, muss allerdings die Anzahl der im Cluster enthaltenen Märkte mit berücksichtigt werden, da ein Cluster mit vielen benachbarten Märkten ein größeres Chancenpotential bietet als ein Cluster mit wenigen Märkten. Aus diesem Grund wird zusätzlich ein Marktanzahlfaktor berechnet, der prozentual ausdrückt, wieviel der gesamten potentiellen Zielmärkte sich in dem betrachteten Cluster befinden (siehe Tab. 18).

| Distanzanzahl | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 |
|---|---|---|---|
| **Mittelwert der Ressourcendistanzen** | 3,102 | 1,901 | 3,159 |
| **Marktanzahlfaktor** | 36,4% | 45,4% | 18,2% |

**Tab. 18: Durchschnittliche Ressourcendistanzen in den Markt-Clustern**

Cluster 2 besitzt nach dieser Berechnung den niedrigsten Wert der durchschnittlichen Ressourcendistanz und enthält zudem noch fast 50% der ins Auge gefassten Zielmärkte. Das erhöht nochmals die Attraktivität der Einzelmärkte, die sich in diesem Cluster befinden. Allerdings darf auch bei der clusterspezifischen Betrachtung

---

[355] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 201.

die marktorientierte Perspektive nicht vernachlässigt werden. Darum soll aus diesen Einzelwerten wiederum durch Mittelwertbildung die durchschnittliche Marktattraktivität des Clusters berechnet werden. Für **Cluster 1** beträgt die durchschnittliche Marktattraktivität **2,528**, für **Cluster 2** beträgt sie **5,244** und für **Cluster 3** beträgt sie **3,389**.

Ohne die Einzelwerte nochmals zusammenzufassen, lässt sich vorläufig feststellen, dass Cluster 2 mit den Märkten Luft- und Raumfahrt, Energie, Transport, Automobil und Sportgeräte die **attraktivste Region** der Ressourcen-Markt-Landschaft repräsentiert. Die clusterspezifischen Attraktivitätswerte stellen also ein Maß für die zusätzlichen zukünftigen Ertragschancen dar, die sich einem Unternehmen bieten, das einen neuen Markt in dieser Region erschließt und damit auch seine Ressourcen entsprechend transformiert.

Mit der notwendigen Ressourcentransformation sind aber auch entsprechende **Risiken** verbunden, insbesondere für kleine Unternehmen, die aufgrund ihrer begrenzten Ressourcenausstattung mittelfristig alle Ressourcen auf den neuen Markt ausrichten müssten und damit die gegenwärtig bestehenden Kompetenzen vernachlässigen würden. Dies gilt vor allem, wenn der neue Markt ressourcenbezogen weit vom aktuell bedienten Markt entfernt liegt. Dieses Risiko lässt sich in der Modell-Landschaft an drei Größen festmachen: zunächst an der Ressourcendistanz selbst, dann an dem Winkel, der zwischen dem Ressourcendistanzvektor und den jeweiligen Koordinatenachsen liegt, und schließlich an der gemessenen Ressourcenspezifität des jeweiligen Zielmarktes. Diese Risikofaktoren werden im folgenden näher betrachtet und durch spezielle Maßzahlen bewertet.

Der **Winkel zwischen dem Ressourcendistanzvektor** und den jeweiligen Koordinatenachsen beschreibt, ob die notwendige Ressourcentransformation tendenziell ein- oder zweidimensional erfolgen muss. Eine eindimensionale Ressourcentransformation bedeutet, dass das Unternehmen seine Ressourcen entweder im Bereich ‚Technisches Wissen' oder in der Dimension ‚Reputationen' entwickeln muss. Damit fällt der Grad der organisatorischen Veränderung geringer aus, und die Komplexität des Entwicklungsprozesses wird reduziert. Außerdem wird der Gesamtprozess überschaubarer und besser planbar, und die Wettbewerbs- und Effizienzvorteile in der nicht zu verändernden Ressourcendimension können weiter voll genutzt werden. Das minimiert das **Risiko** eines Scheiterns der geplanten Markterschließungsstrategie. Dieser Winkel kann allerdings nur in Relation zur gemessenen Ressourcendistanz betrachtet werden, die das primäre Kriterium zur Beurteilung des Risikos eines geplanten Ressourcentransformationsprozesses

bleibt. Der Winkel zwischen Ressourcendistanzvektor und den Koordinatenachsen kann nur einen ergänzenden Charakter in Form eines Gewichtungsfaktors besitzen. Allerdings nimmt dessen Entscheidungsrelevanz zu, wenn die Stärken eines Unternehmens primär in einer der beiden Ressourcendimensionen angesiedelt sind; dann sollte der Ressourcendistanzvektor möglichst rechtwinklig zu der schwach besetzten Ressourcendimension liegen. So kann etwa ein kleines, von einem Techniker geführtes Unternehmen, dessen Stärken im Technologie-, Innovations- und Produktionsbereich liegen und das über wenig Reputationsressourcen verfügt, nur schwer einen Markt erschließen, der primär auf der Pflege von Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen aufbaut, der extrem kommunikationsintensiv ist und in dem technische Produkteigenschaften tendenziell sekundär sind. Hingegen kann ein kommunikationsorientiertes Unternehmen mit technisch wenig anspruchsvollen Produkten, dessen Stärken in der Reputationsdimension liegen, nur mit großen Schwierigkeiten in einen Markt vordringen, in dem primär herausragende technische Problemlösungen den Wettbewerbserfolg begründen.

Für die fiktive Frottierweberei lassen sich, nach einer **Verschiebung des Koordinatenursprungs** auf dessen Position, die Winkel zur X-Achse mit Hilfe der Arcustangens-Funktion direkt aus den verschobenen Koordinaten berechnen. Winkel mit Beträgen in der Nähe von 0° bzw. 180° bedeuten, in der Dimension ‚Technisches Wissen' ist nur eine geringe Veränderung notwendig, primär muss eine Veränderung in der Dimension ‚Reputation' erfolgen. Für die Beträge in der Nähe von 90° und 270° gilt die Aussage in umgekehrter Richtung. Werte in der Nähe der 45°-Achsen repräsentieren eine hohe Veränderungsintensität, da in beiden Ressourcendimensionen eine Transformation vorgenommen werden muss. Eine einfachere Form, die Veränderungsintensität zu bestimmen, liegt in der direkten Betrachtung der Koordinaten der Märkte, nachdem der Koordinatenursprung auf die Position des Beispielunternehmens verschoben wurde. Durch diese Verschiebung erhält man eine Landschaft, die aus der Unternehmensperspektive einem zentralistischen Weltbild gleicht. Die Positionen der potentiellen Zielmärkte lassen sich nun sowohl in kartesischen Koordinaten als auch in Polarkoordinaten darstellen, die durch einen Radius r, dessen Ursprung im Nullpunkt liegt, und einen Polarwinkel $\varphi$ festgelegt sind. Daran lässt sich direkt die Ressourcendistanz in den einzelnen Dimensionen und damit auch die notwendige Veränderungsintensität in Form des zu den Polarkoordinaten gehörenden Winkels $\varphi$ ablesen; der Radius der Polarkoordinaten entspricht der Ressourcendistanz vom Beispielunternehmen zu dem betreffenden Markt (siehe Tab. 19).

| | X: Reputation | Y: Technisches Wisssen | r | φ |
|---|---|---|---|---|
| **Beispiel-U.** | **0,000** | **0,000** | | |
| HEIMTEX | 0,610 | -0,175 | 0,635 | -16,0° |
| BEKLEIDG | 0,940 | -1,489 | 1,761 | -57,7° |
| SCHUTZTX | -1,968 | -1,191 | 2,300 | 31,2° |
| HYGIENE | -2,422 | 1,896 | 3,076 | -38,1° |
| GEOTEX | -8,259 | 3,017 | 8,793 | -20,1 |
| BAUTEX | -9,172 | -0,006 | 9,172 | 0,1° |
| SPORTGER | -9,985 | -4,025 | 10,766 | 21,9° |
| AUTOFORM | -10,937 | -3,728 | 11,555 | 18,8° |
| LURFORM | -11,238 | -5,583 | 12,548 | 26,4° |
| TRANSPOR | -12,194 | -3,269 | 12,624 | 15,0° |
| ENERGIE | -12,375 | -5,248 | 13,442 | 23,0° |

**Tab. 19: Marktkoordinaten nach Verschiebung des Koordinatenursprungs in die Position des Beispielunternehmens**[356]

Neben der Ressourcendistanz und der notwendigen Veränderungsintensität repräsentiert die **Ressourcenspezifität** des Zielmarktes einen weiteren Risikoaspekt. Strategisch betrachtet besitzt sie allerdings einen Doppelcharakter: Für die Unternehmen, die in dem betreffenden Markt agieren und die erforderlichen spezifischen Ressourcen aufgebaut haben, stellt eine hohe Ressourcenspezifität einen wettbewerbsrelevanten Vorteil dar. Insbesondere wenn es sich dabei um intangible, primär wissensbasierte Ressourcen handelt, unterstützt eine hohe Spezifität diejenigen Eigenschaften, die Ressourcen strategisch wertvoll ma-

[356] Zum Polarwinkel müssten für $x < 0$ jeweils 180° addiert werden, darauf wurde aber zugunsten einer einfacheren Lesbarkeit verzichtet. Vgl.: Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, a. a. O., S. 175f. Der Betrag des Polar-Winkels beschreibt demnach die Abweichung von der Horizontalen. Ein Wert in der Nähe von 45° steht für eine maximale Veränderungsintensität in beiden Dimensionen. Werte in der Nähe von 0° oder 90° stehen für eine eindimensionale Veränderungsintensität.

chen[357] und damit die Erzielung von Ricardo-Renten begründen.[358] Im Gegensatz zu diesen Chancen verkörpert eine hohe Ressourcenspezifität auch eine **geringe Ressourcenflexibilität** und damit deren geringere Transferierbarkeit.[359] Die alternative Verwendung bzw. die Multiplikation der entwickelten Ressourcen wird dadurch eingeschränkt. Dieser Risikoaspekt fällt in einer statischen Landschaft allerdings weniger ins Gewicht als in einer dynamischen Umwelt, in der sich die Rahmenbedingungen für Wettbewerbsvorteile permanent ändern. Dennoch soll die Ressourcenspezifität als **Risikofaktor** berücksichtigt werden; denn für ein Unternehmen, das in einen neuen Markt eintreten will, verkörpert die Spezifität der dort erforderlichen Ressourcen ein hohes Risiko.[360] Es ist nämlich einerseits nicht sicher, ob es überhaupt gelingt, die notwendigen Ressourcen zu entwickeln, und andererseits ist der Aufbau mit hohen Kosten verbunden, weil eine geringere Effizienz beim Ressourceneinsatz zu erwarten ist. Die Berücksichtigung der Ressourcenspezifität der Einzelmärkte im Sinne eines Risikofaktors für das eintretende Unternehmen kann noch erweitert werden, wenn die Ressourcenspezifität benachbarter Märkte mit berücksichtigt wird. Dazu soll jeweils die **durchschnittliche Ressourcenspezifität** der drei **Cluster** betrachtet werden. Ein hoher Wert lässt erwarten, dass die ressourcenbasierte Erschließung mehrerer Einzelmärkte eines Clusters trotz deren enger Nachbarschaft, aufgrund der zu erwartenden hohen Markteintrittsbarrieren, schwierig sein wird.[361] Die Entscheidung zum Aufbruch in eine bestimmte Region der Landschaft sollte also auch von der dort herrschenden durchschnittlichen Ressourcenspezifität beeinflusst werden. Für das **Cluster 1** ergibt sich eine durchschnittliche Ressourcenspezifität von **3,65**, für **Cluster 2** von **2,02** und für **Cluster 3** von **2,75**.

---

[357] Dabei handelt es sich um die bereits mehrfach erwähnten Eigenschaften Werthaltigkeit, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit. Vgl.: Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, a. a. O., S. 112.

[358] Vgl.: Montgomery, C., Wernerfelt, B., Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, a. a. O., S. 624.

[359] Vgl.: Chatterjee, S., Wernerfelt, B., The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, a. a. O., S. 34.

[360] Vgl.: Chang, S. J., Singh, H., The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, a. a. O., S. 1021.

[361] Vgl.: Porter, M. E., From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 66, May-June, 1987, S. 49.

Die in diesem Kapitel analysierten **Kriterien zur Zielmarktauswahl** können nun auf verschiedene Arten **zusammengefasst** werden. In Anlehnung an die Literatur zur Strategiebewertung lassen sich drei Methodenklassen unterscheiden: Die erste Klasse wird von sogenannten Checklisten oder Strategieprofilen gebildet, die zweite von den Nutzwert- und Scoringmodellen und die investitionstheoretischen Methoden sowie die Simulationsmodelle bilden die dritte Klasse.[362] Von den drei Strategiebewertungsmethoden erweist sich ein abgewandeltes **Scoringmodell** als geeignetste Methode. Der Scoringwert soll neben dem einfachen Relativen Marktattraktivitätswert vor allem die Informationen repräsentieren, die in den zusätzlich hergeleiteten Kriterien enthalten sind. Durch die Integration der Ressourcenspezifitätswerte und durch die Berücksichtigung der regionalen Struktur der Landschaft in Form der Clusterwerte wird einerseits die strategische Gesamtsituation besser abgebildet und andererseits werden die kritischen Aspekte der einfachen Quotientenbildung relativiert. Aufgrund der Erweiterungen in der Berechnungsvorschrift wird der neue Scoringwert als **präzisierte Relative Marktattraktivität ($RMA_p$)** bezeichnet.

Da die Ressourcen-Markt-Landschaft bereits ein vereinfachendes Entscheidungsmodell darstellt, wird an dieser Stelle primär eine **visuelle Interpretation der Landschaft** empfohlen, die sich an den beschriebenen Kriterien orientiert. Die **Scoringwerte** sind aber als sinnvolle Ergänzung der empfohlenen visuellen Interpretation zu sehen. Ihr Zusatznutzen entspricht dem einer Entfernungsmatrix, in der die Entfernungen zwischen den Orten auf einer Straßenkarte als Zahlenwerte zusammengefasst sind. Auch dort sind alle wichtigen Informationen zwar direkt in der Landkarte ablesbar, dennoch ermöglichen die konkreten Kilometerangaben eine **bessere Orientierung** bei der Routenplanung. In ähnlichem Sinne soll die vorliegende Ressourcen-Markt-Landschaft durch die zusätzliche Bereitstellung konkreter Zahlenwerte ergänzt werden.

Die **Berechnung** erfolgt, indem für jeden potentiellen Zielmarkt die Summe aus einem zielmarktspezifischen und einem clusterbezogenen Relativen Marktattraktivitätswert (RMA) gebildet werden. Der **zielmarktspezifische Wert** stellt die präzisierte Relative Marktattraktivität eines isolierten Marktes i dar (**$RMA_{pi}$**) und besteht

---

[362] Vgl.: Benkenstein, M., Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart, Berlin, Köln 1997, S. 185f.

aus zwei Summanden. Der **erste Summand** wird vom Quotienten der gemessenen spezifischen Marktattraktivität und der unternehmensspezifischen Ressourcendistanz zu diesem Markt gebildet. Der **zweite Summand** ist wiederum ein Quotient, bei dem der Zähler gleich bleibt, der Nenner aber die original gemessene Ressourcenspezifität des Zielmarktes enthält.[363] Eine hohe Ressourcenspezifität verringert also die Marktattraktivität. Diese Relation bildet indirekt das wahrgenommene Risiko aus der Sicht des eintretenden Unternehmens ab, für das eine geringe Spezifität der erforderlichen Ressourcen des neuen Marktes risikomindernd wirkt, da die notwendigen Ressourcen für den Markteintritt schneller und effektiver entwickelt werden können und anschließend flexibler einsetzbar sind. Der **zweite Teil der Formel** stellt die präzisierte **durchschnittliche Relative Marktattraktivität** eines Clusters j (**$RMA_{pj}$**), in dem der betrachtete Zielmarkt liegt, dar. Zu seiner Berechnung wird wiederum eine Summe aus zwei Teilwerten gebildet. Der **erste Teilwert** ist der Quotient aus der berechneten durchschnittlichen Marktattraktivität des Clusters (Zähler) und der durchschnittlichen Ressourcendistanz zwischen den Märkten innerhalb des Clusters (Nenner). Damit wird die zusätzliche Chance bewertet, die sich den Unternehmen bietet, die diese Region der Ressourcen-Markt-Landschaft durch eine entsprechende Ressourcentransformation erreichen. Der **zweite Teilwert** wird, ähnlich wie im zielmarktspezifischen Teil, vom Quotienten aus der durchschnittlichen Marktattraktivität in dieser Region und der durchschnittlichen Ressourcenspezifität des Clusters gebildet. Da die Attraktivität einer Region auch von der Anzahl der dort zu findenden benachbarten Märkte geprägt wird, wird der clusterbezogene Wert mit einem **Faktor gewichtet**, der dem prozentualen Anteil der dort versammelten Märkte an der Gesamtmenge der potentiellen Zielmärkte entspricht. Der präzisierte Relative Marktattraktivitätswert (**$RMA_p$**) wird also folgendermaßen berechnet:

$$\mathbf{RMA_p = [\underline{(MA_j / RD_j) + (MA_j / RSP_j)}] + [\underline{((dMA_j / dRD_j) + (dMA_j / dRSP_j)) \cdot (MZ_j / MZ_g})]}$$

$$\mathbf{RMA_p = \qquad RMA_{pi} \qquad + \qquad RMA_{pj}}$$

$RMA_p$ = Gesamtwert der präzisierten Relativen Marktattraktivität

$RMA_{pi}$ = präzisierte Relative Marktattraktivität des Zielmarktes i (ohne regionale Zusatzinformation)

$RMA_{pj}$ = präzisierte durchschnittliche Relative Marktattraktivität des Clusters j

---

[363] Dabei wird der ursprüngliche, in den Experteninterviews gemessene Wert der Ressourcenspezifität eingesetzt und nicht der für die Landschaftsbildung umgerechnete.

$MA_i$ = gemessene Marktattraktivität des Zielmarktes i mit i = 1, ..., 11

$RD_i$ = Ressourcendistanz zwischen dem Beispielunternehmen und dem Zielmarkt i

$RSP_i$ = gemessene Ressourcenspezifität des Zielmarktes i

$dMA_j$ = durchschnittliche Marktattraktivität der Märkte im Cluster j mit j = 1, 2, 3

$dRD_j$ = durchschnittliche Ressourcendistanz zwischen den Märkten des Clusters j

$dRSP_j$ = durchschnittliche gemessene Ressourcenspezifität der Märkte des Clusters j

$MZ_j$ = Anzahl der Märkte im Cluster j

$MZ_g$ = Anzahl aller betrachteten potentiellen Zielmärkte

Die **Richtungsinformation** in Form des Polarwinkels $\varphi$ zwischen Ressourcendistanzvektor und der X-Achse könnte theoretisch zwar auch noch als Gewichtungsfaktor in den Gesamtwert eingerechnet werden, dazu wäre aber eine komplizierte Umrechnung der mathematisch bestimmten Winkel erforderlich, außerdem fehlen Kriterien, um die Gewichtung dieser Informationen zu bestimmen. Darum sei an dieser Stelle auf die visuelle Analyse verwiesen, die eine schnelle und ausreichend präzise Information über diesen zwar wichtigen aber mathematisch schwer zu beschreibenden Wert ermöglicht.

Mit der entwickelten Formel lassen sich nun **präzisere Werte für die Relative Marktattraktivität** der potentiellen Zielmärkte berechnen, die zudem eine Vielzahl zusätzlicher Informationen enthalten und damit die strategische Ausgangssituation differenzierter abbilden. Mit Blick auf die in Kapitel B.5 geäußerte Kritik ist darauf hinzuweisen, dass der Einfluss des unscharfen einfachen Quotienten aus Marktattraktivität und Ressourcendistanz reduziert wurde, weil er nur noch als ein Summand in die Gesamtformel eingeht. Demgegenüber gewinnen die zusätzlich hergeleiteten Kriterien an Gewicht, wodurch der Gesamtwert neben der verbesserten Informationsfülle auch deutlich robuster auf Abweichungen reagiert. Ein zusätzlicher Vorteil der erweiterten Berechnungsvorschrift besteht darin, dass die Problematik der Nichteindeutigkeit (siehe Abb. 17) durch Berücksichtigung der zusätzlichen Kriterien zum Teil behoben wurde. Die auf den neu berechneten Werten basierende Rangfolge repräsentiert somit zumindest tendenziell eine Rangfolge der Vorziehungswürdigkeit potentieller Zielmärkte und kann als entscheidungsunterstützendes Instrument verwendet werden. Für die jeweiligen

Zielmärkte ergeben sich aus der Perspektive des positionierten Frottierherstellers folgende Werte (siehe Tab. 20).[364]

| | | marktspezifische Werte | | | | clusterspezifische Werte | | | | | Gesamt- | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| i | **Markt** | $MA_i$ | $RD_i$ | $RSP_i$ | $RMA_{pi}$ | $dMA_j$ | $dRD_j$ | $dRSP_j$ | GF | $RMA_{pj}$ | **$RMA_p$** | **Rg** |
| 1 | **HEIMTEX** | 1,67 | 0,63 | 2,33 | 3,34 | 2,53 | 3,10 | 3,14 | 0,36 | 0,59 | **3,93** | **1** |
| 8 | **AUTOFOR** | 5,56 | 11,56 | 5,22 | 1,54 | 5,24 | 1,90 | 5,45 | 0,45 | 1,69 | **3,23** | **2** |
| 9 | **LURFORM** | 6,11 | 12,55 | 6,44 | 1,44 | 5,24 | 1,90 | 5,45 | 0,45 | 1,69 | **3,13** | **3** |
| 10 | **TRANSPO** | 5,33 | 12,62 | 5,44 | 1,40 | 5,24 | 1,90 | 5,45 | 0,45 | 1,69 | **3,09** | **4** |
| 11 | **ENERGIE** | 5,33 | 13,44 | 5,56 | 1,36 | 5,24 | 1,90 | 5,45 | 0,45 | 1,69 | **3,05** | **5** |
| 7 | **SPORTGE** | 3,89 | 10,77 | 4,78 | 1,18 | 5,24 | 1,90 | 5,45 | 0,45 | 1,69 | **2,87** | **6** |
| 3 | **SCHUTZTX** | 3,22 | 2,30 | 4,00 | 2,21 | 2,53 | 3,10 | 3,14 | 0,36 | 0,59 | **2,80** | **7** |
| 4 | **HYGIENE** | 3,22 | 3,08 | 3,44 | 1,98 | 2,53 | 3,10 | 3,14 | 0,36 | 0,59 | **2,57** | **8** |
| 2 | **BEKLEIDG** | 2,00 | 1,76 | 2,78 | 1,86 | 2,53 | 3,10 | 3,14 | 0,36 | 0,59 | **2,45** | **9** |
| 6 | **BAUTEX** | 4,11 | 9,17 | 4,33 | 1,40 | 3,39 | 3,16 | 4,00 | 0,18 | 0,35 | **1,75** | **10** |
| 5 | **GEOTEX** | 2,67 | 8,79 | 3,67 | 1,03 | 3,39 | 3,16 | 4,00 | 0,18 | 0,35 | **1,38** | **11** |

**Tab. 20: Präzisierte Werte für die Relative Marktattraktivität aus der Perspektive des Beispielunternehmens Frottierweberei**

---

[364] Lesebeispiel für den Bekleidungsmarkt (BEKLEIDG, i = 2):
**Berechnung der marktspezifischen Werte:**
Erstens wird der gemessene Marktattraktivitätswert des Bekleidungsmarktes $MA_2$ durch die Ressourcendistanz zum Beispielunternehmen $RD_2$ dividiert: 2,00 / 1,76 = 1,14.
Zweitens wird der gemessene Marktattraktivitätswert des Bekleidungsmarktes $MA_2$ durch die gemessene Ressourcenspezifität des Bekleidungsmarktes $RSP_2$ dividiert: 2,00 / 2,78 = 0,72.
Drittens werden beide Werte addiert und ergeben den präzisierten marktspezifischen Wert für die Relative Marktattraktivität des Bekleidungsmarktes $RMA_{p2}$ :1,14 + 0,72 = 1,86.
**Berechnung der clusterspezifischen Werte:**
Erstens wird der durchschnittliche Marktattraktivitätswert des Clusters 1 $dMA_1$ durch die durchschnittliche Ressourcendistanz im Cluster 1 $dRD_1$ dividiert: 2,53 / 3,10 = 0,82.
Zweitens wird der durchschnittliche Marktattraktivitätswert des Clusters 1 $dMA_1$ durch die durchschnittliche Ressourcenspezifität im Cluster 1 $dRSP_1$ dividiert: 2,53 / 3,14 = 0,80.
Drittens werden beide Werte addiert: 0,82 + 0,80 = 1,62.
Viertens wird der Gewichtungsfaktor GF für dieses Cluster berechnet, indem die Anzahl der Märkte im Cluster 1 $MZ_1$ durch die Gesamtanzahl aller potentiellen Zielmärkte $MZ_g$ dividiert wird: 4 / 11 = 0,364.
Fünftens wird die berechnete Summe mit dem Gewichtungsfaktor GF multipliziert, woraus sich der clusterspezifische Wert für die Relative Marktattraktivität $RMA_{p2}$ ergibt: 1,62 * 0,364 = 0,59.
Der **Gesamtwert** für den präzisierten Relativen Marktattraktivitätswert $RMA_p$ wird schließlich aus der Summe der markt- und clusterspezifischen Einzelwerte gebildet: 1,86 + 0,59 = 2,45.

Durch die Neuberechnung der **präziseren Relativen Marktattraktivitätswerte ($RMA_P$)** nach der erweiterten Formel hat sich die Rangfolge der attraktiven Zielmärkte entscheidend verschoben. Dabei fällt zunächst auf, dass das Modell an erster Stelle den Heimtextilienmarkt als Zielmarkt empfiehlt ($RMA_p$ = 3,93). Die Empfehlung des Modells kann wiederum als Bestätigung ressourcenorientierter Strategieansätze gewertet werden, primär verwandte Diversifikationen zu präferieren. Es würde zudem die aus der Ansoff-Matrix abgeleitete Z-Strategie-Empfehlung unterstützt, die vor einer geplanten Diversifikation die Ausschöpfung der Möglichkeiten bestehender Produkte bzw. Märkte empfiehlt.[365] Allerdings muss auch hier kritisch angemerkt werden, dass der Rangplatz 1 für den Heimtextilmarkt nur schwer zu interpretieren ist. So zeigt die genauere Betrachtung der Werte, dass der Rangplatz primär von dem marktspezifischen Wert bestimmt wird, dessen Höhe wiederum in der extrem kurzen Distanz zum Beispielunternehmen begründet ist. Für den Heimtextilmarkt können darum trotz der erweiterten Berechnungsvorschrift Verzerrungen nicht ausgeschlossen werden.

Eine gravierende Veränderung in der neuberechneten **Rangfolge** besteht in der Aufwertung der **Märkte des Clusters 2** (High-Tech-Märkte). Diese Veränderung bedarf einer genaueren Betrachtung, denn der Hauptgrund liegt in der Integration der cluster- bzw. regionenspezifischen Werte in die Berechnung des $RMA_P$. Die Rangfolgenverschiebung ist auch strategisch gut begründbar, denn die clusterspezifischen Werte fließen nur in gewichteter Form in den Gesamtattraktivitätswert ein. Da sich in Cluster 2 fünf potentielle Zielmärkte befinden, wird der sehr hohe clusterspezifische Durchschnittswert mit 45% gewichtet ($RMA_{p2}$ = 1,69) und zu den jeweiligen marktspezifischen Attraktivitätswerten addiert. Im Falle des Automobilmarktes lag dieser bei 1,45 und führt in der Summe zu einem Wert von 3,24. Dass der Automobilmarkt jetzt einen Rang vor dem Luft- und Raumfahrtmarkt liegt, beruht auf der Relativierung des Marktattraktivitätswertes durch die erforderliche Ressourcenspezifität ($RSP_i$) in diesem Markt. Sie ist im Automobilmarkt (5,22) geringer als im Luft- und Raumfahrtmarkt (6,44). Aufgrund des daraus resultierenden geringeren Risikos für das eintretende Unternehmen wird die Attrakti-

---

[365] Siehe ausführlich dazu: Ansoff, H. I., Management-Strategie, München 1966, S. 132ff; Kotler, P., Marketing Management: Analyse, Planung, Implementierung, Stuttgart 1977, S. 239ff; Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 176ff; Meffert, H., Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 109ff.

vität dieses Marktes weniger stark relativiert ($RSP_i$ im Nenner). Die Aufwertung der Märkte des Clusters 2 erfolgte zum Großteil durch die Integration der clusterspezifischen Attraktivitätswerte, die für diese Region sehr hoch sind. Diese Aussage ist insbesondere mit Blick auf die fernere Zukunft gerechtfertigt, da die Strategie der Kernkompetenzenmultiplikation in diesem Cluster wegen der nah beieinander liegenden attraktiven Märkte große Chancen eröffnet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Berechnung des präzisierten Relativen Marktattraktivitätswertes $RMA_p$ nach der oben genannten Formel in Bezug auf den Informationswert einen echten Fortschritt gegenüber dem einfachen Relativen Marktattraktivitätswert darstellt. Insbesondere, weil damit die erforderliche Ressourcenspezifität der Zielmärkte und zusätzlich die strategisch wichtigen regionalen Cluster-Informationen, welche die Landschaft liefert, berücksichtigt werden. Die skizzierten Probleme und Unschärfen bei der Berechnung der Rangwerte legen jedoch nahe, hieraus **nur tendenzielle Aussagen** bezüglich der Vorziehungswürdigkeit einzelner Märkte abzuleiten. Die Scoringwerte vermitteln aufgrund ihrer mathematischen Berechnung eine Präzision, die den zugrunde liegenden Ähnlichkeitsvergleichen nicht innewohnt. Es ist zwar mathematisch möglich, unterschiedliche Rangplätze aufgrund der dritten Nachkommastelle zu vergeben, eine strategische Auswahlentscheidung lässt sich damit jedoch nicht rechtfertigen. Das bedeutet, die Berechnung der Relativen Marktattraktivitätswerte erlaubt zwar eine erste und schnelle Rangreihung potentieller Zielmärkte und liefert damit einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung, aber eine **visuelle Analyse der Ressourcen-Markt-Landschaft** ist für eine Entscheidung ebenso notwendig. Schließlich bleibt darauf hinzuweisen, dass die Informationen der Ressourcen-Markt-Landschaft zwar einen problemstrukturierenden und -vereinfachenden Charakter besitzen, aber immer nur unterstützende Funktion bei der Auswahl eines Zielmarktes bieten können.

Die eigentliche Entscheidung, einen Markt zu erschließen, muss als **originäre unternehmerische Entscheidung** gesehen werden. Vor allem bei einer zweideutigen Entscheidungssituation sollte eher das unternehmerische Gespür als die vermeintlich exakten Rangwerte der Märkte ausschlaggebend sein. Zudem hängt die Zielmarktauswahl auch von der Persönlichkeit des Unternehmers ab, der entweder die in den clusterspezifischen Werten enthaltenen Chancen höher bewertet oder als risikoaverser Unternehmer eher die Gefahren großer Ressourcendistanzen und hoher Ressourcenspezifitäten sieht.

Für das Beispielunternehmen wird ein zukunfts- und chancenorientierter Inhaber (Owner-Manager) angenommen, der seiner Auswahl eines neu zu erschließenden Marktes die Rangreihung nach dem Gesamt-Scoringwert $RMA_p$ zugrunde legt. Gleichzeitig wird angenommen, dass die intensivere Bearbeitung des bestehenden Heimtextilienmarktes als strategische Alternative ausgeschlossen bleibt. Dadurch wird der Markt für Technische Textilien im Automobilbereich zum attraktivsten Zielmarkt aus der Perspektive des Beispielunternehmens. Mit der **Auswahl des Zielmarktes** wird die **strategische Intention** des Unternehmens festgelegt. Diese Festlegung kann durch die Formulierung einer strategischen Mission und die Anpassung der Unternehmensgrundsätze unterstützt werden,[366] an denen sich die gesamte zukünftige Unternehmenspolitik orientiert. Im Falle des Beispielunternehmens Frottierweberei könnte der Leitsatz lauten: ‚Unsere Kompetenz ist die Herstellung dreidimensionaler textiler Flächen. Diese Kompetenz wollen wir nutzen, um mittelfristig zu einem der Topanbieter für spezielle dreidimensionale textile Konstruktionselemente im Automobilbereich zu werden.‘

Mit der Identifikation des neu zu erschließenden Marktes ist die Frage nach der ‚Direction of Diversification' beantwortet.[367] Mit dieser Richtungsentscheidung wird zugleich das Ausmaß und die Art der zukünftig zu entwickelnden Ressourcen festlegt.[368] Allerdings legt die Bestimmung der strategischen Intention eines Unternehmens nur das **‚Wohin‘** der langfristigen Entwicklung fest, aber noch nicht das **‚Wie‘**.[369] Damit induziert die Lösung des einen Schlüsselproblems direkt ein weiteres Schlüsselproblem. Für den vorliegenden Fall besteht die neue Herausforderung darin, das anvisierte Ziel durch die Entwicklung einer geeigneten Strategie auch zu erreichen. Es muss also eine **Route** gefunden werden, die zum Ziel

---

[366] Vgl.: Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1996, S. 116f.

[367] Vgl.: Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, a. a. O., S. 365.

[368] Vgl.: Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, a. a. O., S. 140.

[369] Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, a. a. O., S. 209.

führt.[370] Aus ressourcenorientierter Perspektive steht dabei die Transformation bestehender und der erforderliche Erwerb neuer Ressourcen im Mittelpunkt.

### 1.3 Überwindung der Ressourcendistanz zum Zielmarkt zur Herstellung eines Strategic-Fit

Die Strategie bzw. die gesuchte Route zum Zielmarkt wird als **strategischer Pfad** in der Ressourcen-Markt-Landschaft definiert, der den Ressourcentransformationsprozess auf abstraktem Niveau charakterisiert. ABELL hat sogenannte ‚strategische Pfade in die Zukunft', die er in die Klasse der ‚Today for Tomorrow'-Strategien einordnet, weil sie die langfristige strategische Intention eines Unternehmens betreffen, in einem Vier-Felder-Schema typologisiert (siehe Abb. 19).[371]

| | | Follower/Leader | |
|---|---|---|---|
| | | Reactive | Proactive |
| Degree of Change | Revolutionary | Turnaround | Radical Redefinition |
| | Evolutionary | Adjustment | Anticipation |

**Abb. 19: ‚Strategic paths to the future' nach ABELL**[372]

Im oberen linken Feld sind die Unternehmen angesiedelt, die weder eine Vision für neue Märkte besitzen noch in der Lage sind, die kommenden Veränderungen zu beherrschen. Es handelt sich um Firmen, die unbeabsichtigt in Krisensituationen geraten und dann gezwungen sind, diese mit einem Turnaround zu meistern. Die Unternehmen im unteren linken Feld erkennen neue Entwicklungen spät und müssen sich dann sehr bemühen, diese noch zu nutzen. Die Firmen im rechten

---

[370] Vgl.: Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, a. a. O., S. 5.

[371] Vgl.: Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, a. a. O., S. 75.

[372] Quelle: Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, a. a. O., S. 75.

unteren Quadranten verfügen über geeignete Strategien, neue Entwicklungen zu adaptieren und die sich entwickelnden neuen Märkte zu erschließen, indem sie durch eine gute Anpassung an die Erfordernisse einen Wettebwerbsvorteil erzielen können. Die Unternehmen im oberen rechten Quadranten sind echte Innovatoren, die in der Lage sind, den eigenen Markt neu zu definieren oder selbst völlig neue Märkte zu kreieren.[373] Für diese Arbeit sind vor allem die beiden rechten Quadranten relevant. Aus den beiden Typen strategischer Pfade ‚Anticipation' und ‚Radical Redefenition' soll im Kapitel C.3 unter dem Stichwort **Entrepreneurial-Walk** ein strategisches Konzept für eine dynamische Ressourcen-Markt-Landschaft entwickelt werden. Im Zusammenhang mit der statischen Landschaft kann zunächst der Pfad-Typus **‚Anticipation'** herangezogen werden, um das Konzept des Strategic-Fit zu erläutern. Denn bei dem Beispielunternehmen handelt es sich um einen Heimtextilienproduzenten, dessen Management davon ausgeht, dass einerseits der eigene Markt mit Blick auf die langfristige Zukunft nur wenig Perspektiven bietet und andererseits mit den Technischen Textilien völlig neue zukunftsorientierte Märkte entstehen, in denen noch ein Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden könnte. Durch die gleichzeitige Betrachtung markt- und ressourcenorientierter Aspekte wurde schließlich mit dem Automobilmarkt ein geeigneter neuer Markt identifiziert, der nun durch die Anpassung und Akkumulation von Ressourcen erschlossen werden soll.

Der konkrete strategische Pfad wird in der Ressourcen-Markt-Landschaft zunächst durch die Ressourcendistanz zwischen dem Beispielunternehmen und dem anvisierten Punkt im neu zu erschließenden Markt charakterisiert; denn die Distanz zwischen zwei Punkten eines n-dimensionalen Ressourcenraumes kann als Unterschied zwischen den Ressourcen der dort lokalisierten Objekte (zum Beispiel Unternehmen) interpretiert werden.[374] Damit kann auch die Distanz zwischen einem Unternehmen und einem Punkt, der das Optimum der erforderlichen Ressourcen eines neuen Marktes verkörpert, als ressourcenbezogener Unterschied zwischen beiden Orten bezeichnet werden. Da Punkte in einem Koordinatensystem sowohl durch Koordinaten als auch durch Vektoren beschrieben werden können, liegt es nahe, den strategischen Pfad mit dem **Ressourcendistanzvektor**

---

[373] Vgl.: Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, a. a. O., S. 75ff.

[374] Vgl.: Foss, N. J., Ericsen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, a. a. O., S. 61.

gleichzusetzen. Denn durch die Transformation des Koordinatenursprungs in die Position des Beispielunternehmens liegen mit den neuen kartesischen Koordinaten und mit den Polarkoordinaten alle Informationen vor, die den notwendigen Ressourcentransformationsprozess charakterisieren. Der Unterschied wird durch die Länge r des Ressourcendistanzvektors bestimmt, der sich noch in zwei dimensionsbezogene Komponenten zerlegen lässt, die jeweils durch die Koordinaten repräsentiert werden.

Die Betrachtung der Strategie als Vektor bietet den Vorteil, dass Werte für Richtung und Betrag vorliegen und ein Vektor als Summe vieler Einzelvektoren die verschiedenen Dimensionen der Strategie zusammenfassen kann. BROCKHOFF definiert **Strategie** formal **als Vektor von Strategieelementen** $S_{g,f} = (a_{h,g,f} | \forall h)$. Dabei geht er davon aus, ein Unternehmen bestehe aus Geschäftsbereichen g, in denen jeweils Strategien für Funktionsbereiche f zu bestimmen sind. Die Formulierung einer Strategie für den g-ten Geschäftsbereich und dessen f-ten Funktionsbereich erfolgt durch die Bestimmung von Strategieelementen h, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen $a_{h,g,f}$[375] besitzen können. Die Gesamtheit der Ausprägungen kennzeichnet dann die Strategie inhaltlich, bei gegebenen g und f und für alle h. Die Strategieelemente können als aufeinanderfolgende Handlungsalternativen oder als Ausrichtung umfassender Handlungsprogramme aufgefasst werden.[376] Diese Grundidee der vektoriellen Strategiedefinition kann auch auf das positionierte Beispielunternehmen übertragen werden. Da es sich um ein Einproduktunternehmen handelt, existiert auch nur eine Geschäftseinheit, die mit dem Unternehmen gleichgesetzt werden kann. Die Unterscheidung einzelner Funktionsbereiche bleibt erhalten, die Strategieelemente entsprächen den punktuellen Veränderungen in der Ressourcenausstattung und den Methoden, die zur Ressourcentransformation eingesetzt werden. Die Distanz zwischen dem Beispielunternehmen und dem Mittelpunkt des automobilen Zielmarktes lässt sich nun als **Strategievektor** $S_{g,f} = (a_{g,h,f} | \forall h)$ beschreiben, dessen Koordinatenursprung in der

---

[375] Dabei wird davon ausgegangen, dass Normvorstellungen $A_{h,g,f}$ existieren, die eine Normstrategie als Vektor dieser Normvorstellungen beschreiben, wie zum Beispiel die Normvorstellungen einer offensiven Forschungs- und Entwicklungsstrategie.

[376] Vgl.: Brockhoff, K., Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, 1999, S. 211f. Brockhoff verwendet seine Strategie-Definition primär, um Strategieänderungen formal zu bestimmen. Als Maß dient ihm dabei die Abweichung eines speziellen Strategievektors von einem festgelegten Normstrategievektor.

Position des fiktiven Frottierherstellers liegt. Seine Länge beträgt r = 11,555 und entspricht der gemessenen Ressourcendistanz. Die Richtung bzw. die Dimensionalität der erforderlichen Ressourcenveränderung wird durch den Polarwinkel von 198,8° (18,8°+180°) bestimmt, womit die Transformation schwerpunktmäßig im Bereich ‚Reputation' erfolgen muss. Mit den Koordinaten liegen zudem konkrete Werte für die Distanzen in den beiden Ressourcendimensionen vor. Auf der Achse ‚Technisches Wissen' muss die kleinere Distanz von -3,728 und auf der Reputationsachse die größere Ressourcendistanz von -10,937 überwunden werden.

Die Differenz zwischen marktseitiger Ressourcenanforderung und unternehmensspezifischer Ressourcenausstattung stellt ein **Ressourcen-Gap** dar. Das Schließen solcher Lücken erfolgt nicht nur über die Entwicklung bestehender Ressourcen, sondern auch durch die Verbreiterung der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis und gilt als eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensstrategie.[377] Das Füllen identifizierter Ressourcen-Gaps geschieht mit dem Ziel, deren erforderlichen **Fit** zwischen den unternehmensspezifischen Ressourcen und denen, die in dem neu zu erschließenden Markt erforderlich sind, herzustellen.[378] CHANG und SINGH haben Indikatoren entwickelt, die den **Fit** zwischen den **Schlüsselressourcen** eines **Unternehmens** und denjenigen **Ressourcen** operationalisieren, die in einem **neuen Markt** benötigt werden, um dort erfolgreich zu sein. Sie messen den Ressourcen-Fit mit Hilfe von fünf Indikatoren. Der erste Indikator ist die Differenz oder Distanz zwischen der **Forschungs- und Entwicklungsintensität** des eintretenden Unternehmens und der Forschungs- und Entwicklungsintensität in dem neu zu erschließenden Markt. Der zweite Indikator wird von der Differenz in der **Werbeintensität** auf Unternehmensebene und auf Branchenebene gebildet. Der dritte Indikator ist die Differenz in der **Kapitalintensität** auf Unternehmens- und Marktebene. Als vierter Indikator gilt die Differenz zwischen den **Human Ressourcen,** die in dem aktuell bedienten Markt erforderlich sind, und denen, die in dem neu zu erschließenden Markt erforderlich sind. Diese Ressource besitzt eine besondere Bedeutung, weil damit das Wissen eines Unternehmens produziert und akkumuliert wird. Schließlich betrachten die Autoren

---

[377] Vgl.: Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, a. a. O., S. 131.

[378] Vgl.: Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, a. a. O., S. 168.

noch die **Verwandtschaft** des Gesamtunternehmens mit dem neu zu erschließenden Markt. Dieser Indikator bezieht sich jedoch auf diversifizierte Unternehmen, bei denen ein Mittelwert aus der Verwandtschaft zwischen allen sonstigen bedienten Märkten und dem neu zu erschließenden Markt berechnet wird.[379] Der Ansatz von CHANG und SINGH kann im Prinzip auf das entwickelte Modell übertragen werden. Anstelle der fünf Indikatoren werden allerdings nur die **zwei Dimensionen** ‚Reputation' und ‚Technisches Wissen' analysiert, um daraus konkrete funktionsbezogene Maßnahmen abzuleiten. Eine Aufspaltung der Dimensionen ‚Reputation' und ‚Technisches Wissen' in ihre Unterdimensionen, wie sie aus der Ressourcensystematik hervorgeht, wäre bei diesem Prozess hilfreich.

Für das **Beispielunternehmen** müssen zunächst die konkreten Ressourcen-Gaps zum neuen Automobil-Markt ermittelt werden, um diese mit entsprechenden Maßnahmen in den jeweiligen Funktionsbereichen zu schließen. In der Dimension ‚Technisches Wissen' könnten Defizite bei der Verarbeitung der neuen Rohstoffe wie Glasfasern oder Carbonfasern vorliegen, da Frottierwaren in der Regel zu 100% aus Baumwolle hergestellt werden. Das fehlende Know-how kann aber von dem Maschinenlieferanten in Form von Schulungen oder technischer Unterstützung geliefert werden, da dessen grundsätzlich gleich aufgebaute Webmaschinen in verschiedensten textilen Fertigungsbereichen eingesetzt werden. Weitere technische Defizite, zum Beispiel in der wichtigen Kettvorbereitung, könnten zunächst extern gelöst werden, indem fertige Webketten von spezialisierten Anbietern bezogen würden. Größere Probleme bereiten wahrscheinlich die Defizite im Bereich Forschung und Entwicklung, da bislang eher eine designorientierte und weniger technisch geprägte Produktentwicklung erforderlich war. Die größte Lücke ist aber in der Dimension ‚Reputation' zu sehen. Insbesondere die fehlenden Kundenbeziehungen stellen hier ein Problem dar. Dies gilt vor allem, weil es nur sehr wenige und zudem noch internationale Hersteller von Automobilen gibt, deren Interesse an neuen Lieferanten als gering eingestuft werden muss. Allerdings bestünde die Möglichkeit, als Sublieferant eines Zulieferers den Eintritt in die Branche zu erreichen. Hier besteht eine größere Erfolgschance, weil die Möglichkeit zu einer Kontaktaufnahme dort einfacher ist und gleichzeitig vorhandene Reputationen in Bezug auf Qualität oder Lieferfähigkeit, die im Heimtextilmarkt aufgebaut wurden,

---

[379] Vgl.: Chang, S. J., Singh, H., The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, a. a. O., S. 1025ff.

besser genutzt werden könnten. Allerdings wäre es dann erforderlich, über spezielle Fähigkeiten zu verfügen, die der Zulieferer selbst nicht beherrscht. An dieser Stelle könnten zum Beispiel die Möglichkeiten der Polwebtechnik noch einmal genau analysiert werden, um darauf aufbauend mögliche Qualitäts- oder Kostenvorteile zu identifizieren. So können aufgrund der dreidimensionalen Struktur bislang isolierte Arbeitsschritte zusammengefasst werden oder es lassen sich in Zusammenarbeit mit dem Zuliefererbetrieb völlig neue Anwendungsmöglichkeiten für Polgewebe erschließen, die dann als spezielle Nischenprodukte dessen Produktpalette ergänzen. In dieser grob skizzierten Form könnte ein strategischer Pfad zum Zielmarkt im Sinne des Ressourcen-Fit-Ansatzes verlaufen.

**Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass sich auf der Basis der Informationen, die die statische Ressourcen-Markt-Landschaft liefert, eine geeignete Strategie im Sinne des Ressourcen-Fit-Ansatzes ableiten lässt, die eine effiziente Nutzung der unternehmensspezifischen Stärken ermöglicht und zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen in dem neu erschlossenen Markt führt. Der wichtigste Ansatzpunkt dafür liegt in der Identifikation der Ressourcen-Gaps, die durch geeignete Anpassungsprozesse gefüllt werden müssen, was eine genaue Evaluation der Unternehmensressourcen und seiner spezifischen Fähigkeiten voraussetzt.[380]

Die auf der statischen Ressourcen-Markt-Landschaft aufbauende Ressourcen-Gap-Analyse und der strategische Fit-Ansatz weisen jedoch einen gravierenden Nachteil auf: die zugrunde liegende **Annahme einer statischen Umwelt** kann angesichts der Komplexität und Dynamik der Märkte nicht aufrechterhalten werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Umwelt bzw. die Ressourcen-Markt-Landschaft ebenso wie die Unternehmen einem permanenten Wandel unterliegen und beide Systeme in einer engen Wechselbeziehung stehen. In Kernkompetenzen und damit in Ressourcen zu investieren, ohne die Dynamik eines Marktes zu berücksichtigen, ist daher aus strategischer Perspektive betrachtet gefährlich.[381] Somit muss ein dynamisches Element in den Strategieentwicklungs-Prozess einfließen, welches die Adaption zukünftiger externer Veränderungen erlaubt.

---

[380] Vgl.: Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, a. a. O., S. 133ff.

[381] Vgl.: Collis, D. J., Montgomery, C. A., Competing on Recources, a. a. O., S. 126.

## 2. Die dynamische Ressourcen-Markt-Landschaft als Ausgangspunkt für den Strategieentwicklungs-Prozess

### 2.1 Strategische Implikationen aus der Charakterisierung von Märkten und Unternehmen als komplexe dynamische Systeme

Nur ein genaues Verständnis der Wechselbeziehung zwischen Umwelt und Unternehmen ermöglicht es, geeignete Strategien für ein komplexes dynamisches Umfeld zu entwickeln.[382] Dazu leistet insbesondere die Betrachtung von Unternehmen und Märkten als System, also als „Anzahl von miteinander in Beziehung stehenden Teilen, die zu einem gemeinsamen Zweck miteinander kooperieren"[383], einen wesentlichen Beitrag. Die Beziehung zwischen den einzelnen Systemelementen wird als herausragendes Merkmal gesehen und stellt ein Abgrenzungsmerkmal zu einer einfachen Menge von Elementen dar.[384] LUHMANN hebt zudem die (konstituierende) Differenz von System und Umwelt hervor.[385] Als Grundlage für die weiteren Ausführungen dient die Systemdefinition von BUNGE.[386] Danach lässt sich ein System folgendermaßen charakterisieren:

$\sigma$ sei ein **konkretes System** und A eine Menge von Objekten X mit $A \subseteq \Theta$. Dabei beschreibt die Menge $\Theta$ die Gesamtheit aller Basiselemente x, die Gegenstände oder immaterielle Gebilde repräsentieren, und denen jeweils eine Menge von Eigenschaften p(x) zugeordnet ist. Ein Basiselement x, das mit seinen Eigenschaften p(x) eine relationale Struktur bildet, wird als Objekt X bezeichnet.

C und E seien zwei nichtleere Mengen aus $\Theta$ und besitzen keine gemeinsamen Elemente. Dann heißt **C ($\sigma$, t)** die **Komposition** von $\sigma$ zum Zeitpunkt t und enthält

---

[382] Vgl.: D'Aveni, R. A., Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 128.

[383] Forrester, J., Grundzüge einer Systemtheorie - Principles of Systems, Wiesbaden 1972, S. 9.

[384] Vgl.: Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, a. a. O., S. 82.

[385] Vgl.: Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, a. a. O., S. 22.

[386] zum folgenden vgl.: Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy - Volume 3: The Furniture of the World, a. a. O., S. 27ff sowie S. 56ff; Troitzsch, K. G., Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften, a. a. O., S. 36ff; Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., 130ff; Chmielewicz, K., Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1979, S. 43ff.

die Objekte X $\in$ A, die Teil des Systems $\sigma$ sind, diese Objekte heißen (System-) Komponenten von $\sigma$. Neben der Komposition C, also der absoluten Zusammensetzung eines Systems, existiert notwendig eine Umwelt. **E ($\sigma$, t)** heißt **Umwelt** von $\sigma$ zum Zeitpunkt t und enthält die Objekte X $\in$ A, für die gilt X $\notin$ C ($\sigma$, t). Schließlich sind die **Relationen** zu definieren, die zur Menge S, der Struktur des Systems gehören. **S ($\sigma$, t)** ist demnach eine nichtleere Menge von Verbindungen r, sowohl zwischen den Objekten der Komposition C als auch zwischen den Objekten aus C und den Objekten der Umwelt E des Systems $\sigma$ zum Zeitpunkt t. Dann lässt sich ein **System** $\sigma$ zum Zeitpunkt t exakt durch das **geordnete Tripel (C ($\sigma$, t), E ($\sigma$, t), S ($\sigma$, t))** beschreiben.[387]

Systemkomponenten können ihrerseits selbst Systeme sein. Sie heißen **Subsysteme** und es gilt: x ist ein Subsystem von $\sigma$ zum Zeitpunkt t, genau dann, wenn: x zum Zeitpunkt t ein System ist und $C(x, t) \subseteq C(\sigma, t) \wedge E(x, t) \subseteq E(\sigma, t) \wedge S(x, t) \subseteq S(\sigma, t)$.

Vor diesem Hintergrund gilt die Feststellung, dass alle Dinge entweder selbst Systeme sind oder Komponenten eines Systems. Damit sind alle Systeme außer dem Universum Subsysteme von anderen Systemen.[388] In einem **offenen System** bestehen zwischen der Komposition und seiner Umwelt Wechselbeziehungen, folglich beeinflusst die Umwelt die Komposition und ebenso beeinflusst die Komposition die Umwelt.[389] Ein geschlossenes System stellt lediglich einen Grenzfall dar, bei dem ausschließlich Beziehungen zwischen den Elementen der Komposition bestehen.[390]

Ein **Markt** kann auf Basis dieser Definitionen als offenes System $\sigma$ interpretiert werden. Die Marktteilnehmer (Objekte) X lassen sich als Basiselemente x beschreiben, denen bestimmte Eigenschaften p(x) zugeordnet sind. Die Menge der

---

[387] Vgl.: Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy – Volume 4: A World of Systems, a. a. O., S. 7 sowie Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., S. 135.

[388] Vgl.: Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy – Volume 4: A World of Systems, a. a. O., S. 245.

[389] Vgl.: Ulrich, H., Probst, G. J. B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Haupt, 1990, S. 50.

[390] Vgl.: Schulz, D. E., Ordnung und Chaos in der Wirtschaft: Zur strategischen Lenkbarkeit von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht, München 1993, S. 13.

Marktteilnehmer bildet die Komposition C ($\sigma$, t). Gleichzeitig ist jeder Markt in eine spezifische Umwelt E ($\sigma$, t) eingebettet. Zwischen den Marktteilnehmern $X \in C$ sowie zwischen diesen Komponenten und den Elementen der Umwelt bestehen Beziehungen $r \in S$ ($\sigma$, t), etwa in Form von Leistungs- oder Informationsaustausch, so dass von einem offenen System gesprochen werden kann. Aufgrund der erwähnten Umwelt/System-Differenzierung können die Elemente des Systems ‚Markt', wie zum Beispiel die Unternehmen, wiederum selbst als Systeme interpretiert werden.

Für **Unternehmen** kann die Definition in analoger Weise erfolgen. Das System Unternehmen besteht ebenfalls aus Basiselementen x, die über bestimmte Eigenschaften p(x) verfügen. Als Objekte X einer Unternehmung können die einzelnen Abteilungen oder Divisionen betrachtet werden, die jeweils über spezifische Eigenschaften p(x) verfügen und die als Subsysteme untereinander und mit der Umwelt in Beziehungen r stehen.[391] Im gleichen Sinne wird im sogenannten Systemansatz der St. Gallener Hochschule, ausgehend von systemtheoretischen und kybernetischen Erkenntnissen, das betriebliche System umfassend betrachtet und in mehrere Subsysteme gegliedert. Dabei werden unter anderem das Management-, Informations- und Kontrollsystem, die unternehmenspolitischen Systeme, das Planungssystem und dispositive Systeme voneinander unterschieden.[392] Alternativ können auch die in Kapitel B.1.232 beschriebenen ‚**Comps**' als Objekte X des Systems Unternehmung aufgefasst werden, die von dem Begriff ‚competence' abgeleitet sind.[393] Die verschiedenen Arten von Comps mit ihren unterschiedlichen Eigenschaften p(x) werden von einzelnen Organisationsmitgliedern gehalten oder sind in ihrer ursprünglichen Form gespeichert. Sie bilden gewissermaßen den Genotyp der Organisation und umfassen beispielsweise die Rechtsform, die Produkt- und Produktionsstruktur, die Dispositionsstruktur, das Produktions- und Entwicklungs-Know-how der Techniker sowie die Markt- und Kundenkenntnisse der Mitar-

---

[391] Vgl.: Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, a. a. O., S. 84f.

[392] Vgl.: Malik, F., Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern, Stuttgart, Wien 1993, S. 154.

[393] Vgl.: Segler, T., Evolution von Organisationen. Ein evolutionstheoretischer Ansatz zur Erklärung der Entstehung des Wandels von Organisationsformen, Frankfurt 1985, S. 205ff.

beiter.[394] Damit weisen die Comps einen direkten Bezug zu den Ressourcen einer Unternehmung auf. Auf einer weiteren Stufe der Elementarisierung lassen sich schließlich auch die Einzelressourcen als Objekte X des Systems Unternehmung definieren. Da sowohl zwischen den Ressourcen untereinander als auch zwischen ihnen und der Umwelt eine Vielzahl von Beziehungen r bestehen, lässt sich das **Unternehmen als offenes Ressourcen-System** charakterisieren.

Aufgrund der Vielzahl der Elemente und deren Verknüpfungsintensität repräsentieren **Unternehmen und Märkte komplexe Systeme**, die sich zudem im Zeitablauf verändern.[395] Das führt zu der Feststellung, dass Märkte (und Unternehmen) niemals stationären Charakter besitzen, da permanent neue Kundengruppen entstehen, alte an Bedeutung verlieren, Technologien und Produkte weiterentwickelt werden oder von anderen substituiert werden.[396] Selbst wenn ein dynamisches System nach außen stabil oder ruhig erscheint, handelt es sich regelmäßig um eine dynamische Stabilität, bei der unter der ruhigen Oberfläche eine permanente Erneuerung in Form einer interdependenten Auflösung und Reproduktion der Systemelemente stattfindet.[397]

Auf die Ressourcen-Markt-Landschaft bezogen heißt das, die Relationen der Märkte verändern sich bei einem Zeitpunktvergleich t-1 zu t in Bezug auf ihre Ressourcenabstände, auf die Höhe ihrer Marktattraktivität und auf die Spezifität der erforderlichen Ressourcen, es können sogar völlig neue Märkte entstehen. Abb. 20 zeigt eine hypothetische Ressourcen-Markt-Landschaft zum Zeitpunkt t-1 (so hätte das Modell vor 15 Jahren ausfallen können) und die Ressourcen-Markt-Landschaft auf Basis der Expertenurteile, wie sie sich heute darstellt (t).

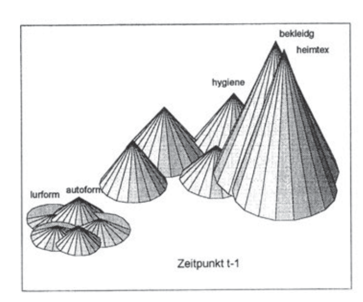
---

[394] Vgl.: Kieser, A., Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept, a. a. O., S. 181f.

[395] Vgl.: Withauer, K. F., Fitness der Unternehmung: Management von Dynamik und Veränderung, a. a. O., S. 13.

[396] Vgl.: Abell, D. F., Managing with dual strategies: mastering the present, preempting the future, New York, N. Y. 1993, S. 66.

[397] Vgl.: Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, a. a. O., S. 78f.



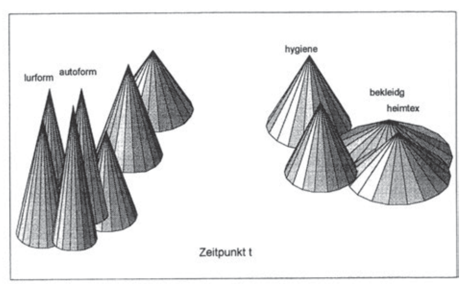




**Abb. 20: Ressourcen-Markt-Landschaft in hypothetischer zeitlicher Entwicklung**

Wird die systemtheoretische Betrachtung von Märkten dem Prozess der **Strategieentwicklung** zugrunde gelegt, hat dies gravierende Auswirkungen für die Auswahl geeigneter Strategiekonzepte. Während die klassische entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre von einem gut- oder wohlstrukturierten Problem ausging, in dem Planung als Auswahlproblem formuliert werden konnte,[398] liefert die Charakterisierung von Märkten und Unternehmen als komplexe dynamische Systeme völlig neue Rahmenbedingungen für die Planung. Nach DOSI UND ORSENIGO müssen strategische Entscheidungen in einem Umfeld getroffen werden, das (a) **evolutionären Charakter** besitzt, in dem Sinne, dass die Entwicklung aus den Versuchen und Fehlern der Akteure und deren Lernfähigkeit erwächst, das (b) **irreversiblen Charakter** besitzt, so dass die historisch gewachsenen Strukturen die gegenwärtigen Möglichkeiten und Auswahlmechanismen beeinflussen und das (c) nach dem **Prinzip der Selbstorganisation** funktioniert, in dem Sinne, dass die aus der Evolution der Systeme entstehende Ordnung das größtenteils ungerichtete Ergebnis aus den gekoppelten dynamischen Prozessen zwischen dem übergeordneten technischen Fortschritt, den streng ökonomischen Aktivitäten und den Institutionen ist, die die Erwartungen und Entscheidungen bestimmen.[399]

Neben der fehlenden Vorhersagbarkeit solcher Systeme erschweren vor allem die zahlreichen **Strukturdefekte** einen sinnvollen Einsatz strategischer Planungs-

---

[398] Vgl.: Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 10ff.

[399] Vgl.: Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, a. a. O., S. 21.

schemata, wie sie zu Beginn der 1980er Jahre entwickelt wurden.[400] In Abhängigkeit von der jeweiligen Planungsphase lassen sich Zielsetzungsdefekte, Analyse- und Wirkungsdefekte, Bewertungsdefekte und Lösungsdefekte unterscheiden, die durch **Unsicherheits- und Interdependenzprobleme** verstärkt werden und zu eklatanten Fehlentscheidungen führen können.[401] Vor diesem Hintergrund sollten Strategien darum evolutionären Charakter besitzen und auf den **Prinzipien des Lernens und der Selektion** aufbauen.[402]

Neben der grundsätzlichen Feststellung, dass das Umfeld von Unternehmen von Wandel und Dynamik geprägt ist, spielt auch die Geschwindigkeit der Veränderungen eine wichtige Rolle. Im herkömmlichen Wettbewerb war der zeitliche Abstand zwischen den Evolutionsphasen des Wettbewerbs so groß, dass der strategischen Planung ein relativ stabiles Umfeld zugrunde gelegt werden konnte. Die Geschwindigkeit der Wettbewerbsentwicklung hat sich aber stark beschleunigt, wodurch Phasen der Stabilität seltener und kürzer und bestehende Wettbewerbsvorteile immer kurzlebiger geworden sind. Diese Umfeldcharakteristik bezeichnet D'AVENI als **Hyperwettbewerb**, von dem praktisch keine Branche verschont geblieben ist.[403] Die genaue Festlegung eines strategischen Ziels bzw. die präzise Identifikation eines Zielmarktes wird in einem komplexen dynamischen Umfeld, welches zudem Merkmale des Hyperwettbewerbs aufweist, erschwert.

Die Unternehmensstrategie, die definitionsgemäß einen längeren Zeitraum betrifft und Annahmen über zukünftige Marktentwicklungen enthält, sollte darum die defektbasierten Planungsrisiken berücksichtigen. STANLEY empfiehlt vor diesem Hintergrund, ein Prinzip in die strategische Planung einzuführen, welches er als das ‚**Prinzip Unschärfe**' bezeichnet. Dieses Prinzip ist durch drei Komponenten gekennzeichnet.[404] Erstens besteht eine Unschärfe der Bedürfnisse, zweitens be-

---

[400] Vgl.: Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996, S. 10ff.

[401] Vgl.: Voigt, K. I., Strategische Planung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1992, S.84ff.

[402] Vgl.: Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, a. a. O., S. 25f.

[403] Vgl.: D'Aveni, R. A., Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt a. M., New York 1995, S. 255ff.

[404] Vgl.: Stanley, D. M., Das Prinzip Unschärfe: Managen in Echtzeit – neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt, Wiesbaden 1998, S. 22f.

steht eine Unschärfe in Bezug auf das Unternehmen selbst, die sich in der Auflösung von Grenzen niederschlägt und drittens unterliegen die Ressourcen eines Unternehmens dem Prinzip Unschärfe. Besonders bei der Prognose der zukünftigen Entwicklung von Märkten ist mit einer gravierenden Unschärfe der Voraussage zu rechnen. Die Entwicklung des aktuell bedienten Marktes kann zwar im Rahmen der Lebenszyklus-Analysen[405] aufgrund des besonderen Expertenwissen, das in einem Unternehmen vorhanden ist, vage prognostiziert werden.[406] Die Prognose der zukünftigen Entwicklung neuer Märkte ist dagegen weitaus schwieriger, weil häufig nur eingeschränktes Expertenwissen vorliegt und primär externe Daten und Analysen der Prognose zugrunde gelegt werden müssen.

Unsicherheit in der betrieblichen Planung lässt sich primär auf **unsichere Daten** zurückführen.[407] In komplexen dynamischen Systemen tritt zu den unsicheren Daten eine Unsicherheit 2. Ordnung hinzu, die das mögliche Auftreten von **Diskontinuitäten** beschreibt, was bedeutet, dass sich die Umwelt entgegen den Erwartungen gravierend andersartig entwickelt.[408] Die Ursache dafür liegt in der Komplexität des Systems, die wegen der hohen Anzahl von Freiheitsgraden bewirkt, dass das System ein für den Beobachter scheinbar zufälliges (oder chaotisches) Verhalten aufweist.[409] Die Unsicherheit über den Zustand eines Systems wird zudem mit zunehmendem zeitlichen Abstand vom Planungszeitpunkt immer größer.[410] Für die Prognose der zukünftigen Entwicklung eines potentiellen neuen Marktes können für bestimmte Zustände dieses Systems nur **Eintrittswahr-**

---

[405] Vgl. ausführlich: Benkenstein, M., Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart, Berlin, Köln 1997, S. 52ff.

[406] Das Ergebnis der Analyse kann aufgrund weit fortgeschrittener Positionen in den einzelnen Lebenszyklen darin bestehen, dass die Perspektiven des eigenen Unternehmens im aktuell bedienten Markt so negativ beurteilt wird, dass ein externer Zwang zur Erschließung neuer Märkte entsteht. In Ansätzen wurde dies Phänomen im einführenden Kapitel A für einen Teil der in Deutschland produzierenden Heimtextilienhersteller konstatiert.

[407] Vgl.: Jacob, H., Unsicherheit und Flexibilität – Zur Theorie der betrieblichen Planung bei Unsicherheit, Teil 1, ZfB, 44. Jg., 1974, S. 299.

[408] Vgl.: Albach, H., Ungewißheit und Unsicherheit, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1976, S. 4037.

[409] Vgl.: Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., S. 183.

[410] Vgl.: Voigt, K. I., Strategische Planung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1992, S. 486.

**scheinlichkeiten**[411] festgelegt werden. Im Hinblick auf Ananlyse der Ressourcen-Markt-Landschaft erscheint es sinnvoll, eine Anlehnung an die Fuzzy-Logic vorzunehmen, indem für ursprünglich scharfe Werte, wie zum Beispiel die gemessene Marktattraktivität, die Ressourcendistanz und die Ressourcenspezifität eines Marktes, nur noch der Zugehörigkeitsgrad zu einer unscharfen Menge A bestimmt wird. Diese unscharfe Menge kann aus linguistischen Werten wie niedrig, mittel oder hoch bestehen.[412] Vordergründig verliert das Modell dadurch zwar an Exaktheit, gewinnt aber an Realitätsbezug, denn für komplexe Systeme gilt das sogenannte **Unvereinbarkeitsgesetz**, welches besagt, dass mit ansteigender Komplexität eines Systems präzise Aussagen an Sinn verlieren und sinnvolle Aussagen an Präzision.[413]

Vor diesem Hintergrund erhalten die clusterspezifischen bzw. **regionalen Informationen**, die der Ressourcen-Markt-Landschaft zu entnehmen sind, eine besondere Bedeutung für die Strategieentwicklung. Die Orientierung an attraktiven Regionen in der Ressourcen-Markt-Landschaft gewinnt an Bedeutung, weil sie das Risiko minimiert, das von einem nichtvorhersehbaren radikalen Wandel der Unternehmenswelt während des eigentlichen Ressourcentransformationsprozesses ausgeht. Angenommen, das Beispielunternehmen hätte einen hochspezifischen und zudem isoliert liegenden Markt, wie den für medizinische Implantate,[414] als Zielmarkt ausgewählt, weil dessen Relative Marktattraktivität sehr hoch ist. Die wahrscheinlich große Ressourcendistanz würde einen langwierigen und teuren Ressourcentransformationsprozess erfordern, um den angestrebten Strategic-Fit zu erreichen. Im Extremfall könnte aber während des Prozesses, wenn das Unter-

---

[411] Vgl.: Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., S. 187.

[412] Vgl.: Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, a. a. O., S. 325.

[413] Vgl.: McNeill, D., Freiberger, P., Fuzzy Logic: Die unscharfe Logik erobert die Technik, a. a. O., S. 60. Exakter formuliert gilt: "Wenn die Komplexität eines Systems zunimmt, wird unsere Fähigkeit, präzise und dennoch signifikante Aussagen über dieses System zu machen, entsprechend geringer, bis eine Grenze erreicht wird, von der an Präzision und Signifikanz (oder Relevanz) zu sich gegenseitig ausschließenden Merkmalen werden." Zadeh, L., Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes, in: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, SMC-3 (1), Januar 1973, S. 28.

[414] Der Markt ist aufgrund seiner geringen ökonomischen Gesamtrelevanz im Modell nicht abgebildet.

nehmen noch keine vorteilhafte Wettbewerbsposition im neuen Markt erreicht hat, ein radikaler Wandel der Umwelt stattfinden. So könnten Substitutionsprodukte in Form der exkorporalen Organnachbildung auf Basis körpereigener Zellen auftreten. Ein solcher Wandel würde wahrscheinlich zu einer existenzbedrohenden Krise führen, weil keine Alternativen für bereits entwickelte Ressourcen bestehen und zugleich der ursprüngliche Markt aufgrund der Ressourcenbindung vernachlässigt wurde. Eine Landschaftsregion mit einer dichten Besetzung durch verwandte Märkte wie zum Beispiel das Cluster 2 böte auch bei Veränderung der Landschaft während der Wanderung auf dem strategischen Pfad alternative Chancen, die eine teilweise Verwendung bereits akkumulierter neuer Ressourcen zulässt. Die Fuzzyfizierung der Ressourcen-Markt-Landschaft zieht somit eine Fuzzyfizierung der Strategieentwicklung nach sich. Das bedeutet, dem Phänomen unscharfer Rahmenbedingungen wird mit unscharfen Konzepten oder Algorithmen begegnet, wodurch aber insgesamt eine deutliche Verbesserung der Planung und Steuerung erzielt wird.[415]

In der statischen Ressourcen-Markt-Landschaft war es möglich, ein eindeutiges Ziel zu identifizieren und dann die gemessene Ressourcendistanz durch eine Ressourcen-Gap-Analyse zu konkretisieren, aus der sich eine Strategie ableiten ließ, die im Sinne des Fit-Ansatzes die identifizierten Lücken schließt. Eine derartig klare Strategieableitung, die auf langfristige Umweltbedingungen abgestimmt ist, wird unmöglich, sobald der Entscheidung eine dynamische Landschaft zugrunde gelegt wird. Dies gilt vor allem für langfristige Strategieziele, wie die Erschließung eines neuen Marktes, da eine Anpassung im Sinne des Strategic-Fit nur erfolgen kann, wenn bekannt ist, woran man sich anpassen soll.[416] Da eine komplexe dynamische Umwelt eine Planung oder Prognose über längere Zeiträume kaum zulässt, erscheint es sinnvoller, einen Ansatz zu entwickeln, der es ermöglicht, sich erfolgreich an die unabänderliche Tatsache des begrenzten Wissens anzupassen, als zu versuchen, bestehende Wissensdefizite vollständig zu

---

[415] Dieses Konzept der unscharfen Algorithmen hat vor allem in der Steuerungstechnik mittlerweile einen hohen Stellenwert erhalten und führt hier zum Teil zu erheblich verbesserten Prozessergebnissen. McNeill, D., Freiberger, P., Fuzzy Logic: Die unscharfe Logik erobert die Technik, München 1996, S. 147ff.

[416] Vgl.: Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, a. a. O., S. 166.

überwinden.[417] Das erfordert eine Abkehr von einem strategischen Prinzip, das auf der Möglichkeit der mechanistischen Beherrschung sozialer Systeme aufbaut, zugunsten eines neuen strategischen Ansatzes, der die Grundhaltung einer evolutionären Anpassung einnimmt.[418] In diesem Sinne ist ein **adaptives Element** in die Strategieentwicklung einzuführen, welches das Risiko der fehlenden Planungssicherheit durch den Rückgriff auf Prinzipien des Lernens und der Selektion kompensiert.[419]

Ein adaptiver oder evolutionärer Strategieansatz ist eng mit einer erhöhten **strategischen Flexibilität** verbunden. Besonders in dynamischen und turbulenten Wettbewerbsumfeldern stellt sie einerseits als Built-In-Flexibilität im Sinne einer defensiven Risikovorsorge eine Überlebensbedingung dar, andererseits wird sie im Sinne einer Handlungsflexibilität als strategischer Wettbewerbsvorteil gewertet, da sie eine bessere Nutzung unerwartet auftretender Marktchancen ermöglicht.[420] Allerdings ist eine adaptiv geprägte strategische Unternehmensführung ohne präzise Ziele kaum denkbar und birgt die Gefahr des chaotischen Verhaltens in sich. Dieses Dilemma erfordert ein **duales Strategiekonzept**, das zwar eine konsequente und zielgerichtete Bündelung der Unternehmensressourcen bewirkt, die zur erfolgreichen Erschließung eines neuen Marktes unbedingt erforderlich ist, gleichzeitig aber ein hohes Maß an Flexibilität zulässt, um auf unvorhergesehene radikale Änderung der Umwelt zu reagieren.

---

[417] Vgl.: Hayek, F. A., Freiburger Studien, Tübingen 1969, S.171.

[418] Vgl.: Servatius, H. G., Vom strategischen Management zur evolutionären Führung: auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, a. a. O., S. 99.

[419] Vgl.: Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, a. a. O., S. 25f.

[420] Vgl.. Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, 1985, S. 122ff; Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 11ff; Holzkämpfer, H., Management von Singularitäten und Chaos: Außergewöhnliche Ereignisse und Strukturen in industriellen Unternehmen, a. a. O., S. 153.

## 2.2 Fähigkeit von Unternehmen zu gleichzeitig stabilen und flexiblen Verhaltensweisen

Die geforderte Flexibilität eines Unternehmens darf nicht zu einem Ad-hoc-Management oder zu reiner Improvisation und hektischen Aktionen führen, sondern bedarf einer integrativen strategischen Planung.[421] Ein zu hohes Maß an Flexibilität kann zu einer erheblichen Verringerung der Effizienz führen.[422] Die notwendige Flexibilität muss also von einer ausreichenden Stabilität begleitet werden, um einen chaotischen Zustand der Organisation zu vermeiden. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Erforschung von **Phasenübergängen** in komplexen Systemen. Damit werden kritische Punkte bezeichnet, an denen sich das Verhalten eines Systems radikal ändert.[423] Der **Chaosrand** bezeichnet in diesem Kontext die Grenze zwischen dem stabilen und dem chaotischen Verhalten eines Systems.[424] Im jenem Grenzbereich lassen sich nach Erkenntnissen der Komplexitätsforschung gleichzeitig Flexibilität und Stabilität realisieren.

Der Mediziner und Biologe STUART KAUFFMAN hat in allgemeiner Form eine Analogie in Form eines Booleschen Netzwerkes[425] entwickelt, um daran die **Bandbreite möglicher Verhaltensweisen** von komplexen Systemen zu analysieren und insbesondere die Möglichkeit eines stabil-flexiblen Systemverhaltens zu beschreiben.[426] Das von KAUFFMANN konstruierte Boolsche Netzwerk besteht aus Glüh-

---

[421] Vgl.: Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, a. a. O., S. 122f.

[422] Vgl.: o.V., Das total flexible Unternehmen ist nicht effizient, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 186, 13.08.2001, S. 28.

[423] Vgl.: Holzkämpfer, H., Management von Singularitäten und Chaos: Außergewöhnliche Ereignisse und Strukturen in industriellen Unternehmen, a. a. O., S. 71f.

[424] Vgl.: Servatius, H. G., Intelligentes Wachstum – Das Evolutionskonzept der Champions, in: Perlitz, M., et al. (Hrsg.), Strategien im Umbruch: neue Konzepte der Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 307.

[425] Vgl.: Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 118f.

[426] Vgl. dazu ausführlich: Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 116ff, Lewin, R., Die Komplexitätstheorie: Wissenschaft nach der Chaosforschung, Hamburg 1993, S. 64ff; Wolfram, S., Universality and Complexity in Cellular Automata, in: Physica, 10D, 1984, S. 4; Holzkämpfer, H., Management von Singularitäten und Chaos: Außergewöhnliche Ereignisse und Strukturen in industriellen Unternehmen, a. a. O., S. 282ff; Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., S. 28ff und 200ff. Zur mathematischen Beschreibung des Attraktor-Problems vgl.: Argyris, J. H., Faust, G., Haase,

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

lampen, die ein oder ausgeschaltet werden können (binäre Elemente) und von denen jede als Input der anderen Glühlampen fungiert. Mit Hilfe vorgegebener Boolescher Regeln kann für alle möglichen Zustände des Systems zum Zeitpunkt T die Aktivität eines jeden Elementes zum Zeitpunkt T+1 berechnet werden.

Mit Hilfe der Analogie lässt sich das Verhalten des Netzwerkes als Trajektorie beschreiben: Das System, das in einem bestimmten Zustand startet, durchläuft mit der Zeit jeweils eine Abfolge von Zuständen (unterschiedliche Aktivitätsmuster der Glühlampen). Diese Abfolge von Zuständen heißt **Trajektorie.**[427] Je nach Anfangszustand folgt ein System unterschiedlichen Trajektorien, bis es in einen sich ewig wiederholenden Kreis von Zuständen, der **Zustandszyklus** genannt wird, gerät. Ein Zustandszyklus wird auch als **Attraktor** bezeichnet, und die Trajektorien, die in ihn münden, heißen Attraktionsbereich. Für den Fall, dass alle Attraktoren instabil sind, kann die kleinste Störung das System permanent aus den Attraktoren herausdrängen und eine sich niemals wiederholende Wanderung durch den Zustandsraum antreten und somit ein **chaotisches Verhalten**[428] zeigen. Auf der Basis seiner Analogie definiert KAUFMANN drei Regime, in denen sich ein komplexes Netzwerk befinden kann: das geordnete Regime, das chaotische und das **Phasenübergangsregime**[429], das er als **Chaosrand** bezeichnet. Die Begriffe las-

---

M., Die Erforschung des Chaos: Studienbuch für Naturwissenschaftler und Ingenieure, Braunschweig, Wiesbaden 1995, S. 138ff.

427 Eine **Trajektorie** lässt sich als Beschreibung der Veränderung eines Systems anhand der Veränderungen seiner Eigenschaften definieren. Vgl.: Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, a. a. O., S. 38.

428 Dabei handelt es sich um ein makroskopisches oder deterministisches Chaos, bei dem rein zufällige Schwankungen auftreten, obwohl die mikroskopischen Gesetzmäßigkeiten, die die Dynamik beschreiben, deterministisch sind. vgl.: Argyris, J. H., Faust, G., Haase, M., Die Erforschung des Chaos: Studienbuch für Naturwissenschaftler und Ingenieure, Braunschweig, Wiesbaden 1995, S. 22.

429 Das **Phasenübergangsregime**, also der Übergang zwischen den Regionen stabilen und chaotischen Verhaltens des Systems, wird von einer schmalen Region gebildet. Der Begriff Region leitet sich aus der topographischen Analyse aller möglichen Zustände eines Systems ab. Wenn ein dynamisches System durch eine parametrische Funktion $x_n$ beschrieben wird, lässt sich das Langzeitverhalten der Funktion $x_n$ als Funktion ihres Parameters $\alpha$ in einem sogenannten Bifurkations-Diagramm darstellen. Die Analyse der graphischen Abbildung zeigt, dass bestimmte Parameterwerte existieren, an denen Verzweigungen stattfinden. Es lassen sich dann Parameterintervalle bestimmen, in denen sich das System stabil verhält, und kritische $\alpha$-Werte identifizieren, bei deren Überschreitung ein chaotisches Regime eintritt. Vgl.: Argyris, J. H., Faust, G., Haase, M., Die Erforschung des Chaos: Studienbuch für Naturwissenschaftler und Ingenieure, Braunschweig, Wiesbaden 1995, 178ff; Vgl.: Gleick, J., Chaos – die Ordnung des Universums: Vorstoß in Grenzbereiche der modernen Physik, München

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

sen sich an einem großen Netzwerk von sich gegenseitig ein- und ausschaltenden Glühbirnen veranschaulichen, das nach Boolschen Regeln funktioniert. In diesem Boolschen Verband sollen die Aktivitäten von zwei weit auseinander liegenden Glühbirnen koordiniert werden.[430] In einem **chaotischen Regime** gleicht das Netzwerk einem Meer aus blinkenden Glühbirnen. Kleine Störungen der Aktivität einer Glühbirne (Umschaltungen: ein oder aus) pflanzen sich kaskadenförmig durch das gesamte Gitter fort und machen jede Koordination unmöglich. In der zweiten Annahme befindet sich das Gitter in einem **geordneten Regime**, so dass es einem eingefrorenen Meer aus inaktiven Glühbirnen gleicht, in das kleine Inseln blinkender Glühbirnen gestreut sind. Diese Inseln sind aber voneinander isoliert, da sich in einem eingefrorenen Meer keine Signale fortpflanzen können. Auch in diesem Regime kann somit keine Koordination erfolgen. In dem dritten Regime an der **Grenze zwischen Ordnung und Chaos** bestehen zwischen den nicht eingefrorenen Inseln so etwas wie **Kontaktbahnen**. In diesem Regime können unter Umständen kleine oder große Signalkaskaden an weit entfernte Punkte des Systems gesendet werden. Im Laufe der Zeit kann so das Verhalten des gesamten Netzwerks koordiniert werden.

Eine Übertragung dieser Überlegungen auf die Entwicklung einer Strategie zur Erschließung neuer Märkte[431] führt zu der Erkenntnis, dass der notwendige **Ressourcentransformationsprozess**, nur erfolgreich vollzogen werden kann, wenn es dem Management gelingt, das Unternehmen in das dritte Regime am Rande des Chaos zu überführen und es dort in einem Gleichgewichtszustand zu halten.[432] Nur in dem dort möglichen Zustand gleichzeitiger Stabilität und Flexibilitä wird ein Unternehmen weder übersensibel auf jede Umweltveränderung reagieren

---

1988, S. 107. Als **Bifurkation** wird "jede Änderung der topologischen Struktur des Phasenporträts des dynamischen Systems bei kleiner Änderung der Parameter" bezeichnet. Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, a. a. O., S. 767.

[430] Die entwickelte systemanalytische Perspektive, aus der ein Unternehmen als offenes Ressourcen-System $\sigma$ interpretiert wird, das zum Zeitpunkt t durch das geordnete Tripel $(C(\sigma, t), E(\sigma, t), S(\sigma, t))$ exakt beschrieben wird, erlaubt es mit Einschränkungen, die von KAUFMANN entwickelte Analogie eines Booleschen Netzwerkes auf Unternehmen zu übertragen. Die Ressourcen werden dabei als binäre Elemente verstanden.

[431] Vgl.: Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 134ff.

[432] Vgl.: Pascale, R. T., Surfing the Edge of Chaos, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 86ff; Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1, 1997, S. 35ff.

und mit eigenen radikalen Veränderungen antworten noch eine ausgeprägte Resistenz gegen jeglichen Wandel zeigen.[433]

Die Anpassung des Systems an neue Gegebenheiten oder Ziele kann dann in inkrementalen pfadabhängigen Schritten vollzogen werden, in deren Verlauf das Unternehmen verschiedene Zustände durchschreitet, bis schließlich der angestrebte Endzustand erreicht wird. Ähnlich wie in der biologischen Evolution werden dabei diejenigen Ressourcen und Kompetenzen weiterentwickelt, die sich bewährt haben, während gleichzeitig die verschiedensten Experimente durchgeführt werden, um auf mögliche radikale Veränderungen der Umwelt adäquat zu reagieren.[434] Somit entstehen **firmenspezifische Trajektorien**, die die kumulative Entwicklung und Verwertung internalisierter Kompetenzen mit sich bringen.[435] Vor diesem Hintergrund stellt BEINHOCKER fest, dass Unternehmen, die sich in einem geordneten Regime befinden, nur eine geringe Fitness aufweisen ebenso wie die Unternehmen in einem chaotischen Regime. Maximale Fitness spricht er denjenigen Unternehmen zu, deren Verhalten am Phasenübergang zwischen konservativer Starrheit[436] und chaotischem Aktionismus liegt.[437] Der Begriff **Fitness** wird von wirtschaftswissenschaftlichen Autoren unterschiedlich interpretiert und nicht eindeutig präzise definiert. Für diese Arbeit erscheint die Gleichsetzung des Fitnessbegriffs mit dem Begriff '**functional efficiency**'[438] bzw. ‚**economic efficiency**' am geeignetsten.[439] Mit diesen Fitnessdefinitionen wird eine Parallele zu dem in Kapitel B.1.1 vorgstellten Strategic-Fit-Ansatz gezogen, der auf die Anpassung der

---

[433] Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, a. a. O., S. 35.

[434] Als Unternehmen am Rand des Chaos führt BEINHOCKER die Walt Disney Company an, die konservativste Themenparks führt und gleichzeitig zu den innovativsten Unternehmen im Bereich animierter Filme oder neuer Vertriebsstrukturen zählt. Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, a. a. O., S. 36.

[435] Vgl.: Dosi, G., The nature of the innovative process, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 226f.

[436] In einer solchen Situation befinden sich viele Unternehmen aus der Textilindustrie, die auf eine lange Tradition mit einem seit vielen Jahren gleichen Mitarbeiterbestand zurückblicken und ihre Erfahrungen in einem wenig dynamischen Marktumfeld gemacht haben.

[437] Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, a. a. O., S. 35.

[438] Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, a. a. O., S. 107.

[439] Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, in: Journal of Economic Literature, Vol. 33, March, 1995, S. 64.

unternehmensspezifischen internen Faktoren an die umweltbezogenen externen Faktoren abzielt. Eine hohe Fitness würde sich demnach in einer zweckmäßigen oder ökonomischen Effizienz äußern, mit der die Anpassung unternehmensspezifischer Ressourcen an die Anforderungen eines neuen oder sich verändernden Marktes gelungen ist bzw. gelingt. Mit dem Adjektiv zweckmäßig/ökonomisch wird betont, dass bei der Reaktion auf externe Veränderungen weder hektischer Aktionismus noch starres Beharren auf tradierten Verhaltensweisen zum Erfolg führen.

## 3. Entrepreneurial Walk als Strategiekonzept zur ressourcenorientierten Erschließung neuer Märkte

Die folgenden Ausführungen dienen der Herleitung eines Strategiekonzeptes zur ressourcenorientierten Erschließung neuer Märkte in dynamischen Umfeldern. In Abgrenzung zu dem evolutionsbiologischen Begriff der rein adaptiven Wanderung wird es als **Entrepreneurial-Walk** bezeichnet. Die Begriffswahl betont die primäre Orientierung an einem strategischen Ziel, postuliert aber gleichzeitig, den Weg dorthin nicht als starre richtungsinvariante, sondern als adaptive Bewegung zu verstehen, die noch während der Wanderung eine flexible Reaktion auf unvorhergesehene Veränderungen der Umwelt zulässt. Das Besondere an diesem Konzept ist neben der Integration des markt- und ressourcenorientierten sowie des evolutionstheoretischen Ansatzes die Aufnahme des Entrepreneurship-Gedankens. Damit wird dem geforderten dualistischen Anspruch an eine gleichzeitig stabile (zielorientierte) und flexible Strategieentwicklung entsprochen und der permanente Wandel der Umwelt wird nicht als Gefahr, sondern als eine notwendige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg betrachtet. Außerdem soll mit dem Begriff des Entrepreneurs den Besonderheiten von inhabergeführten Klein- und Mittelunternehmen, wie sie für die deutsche Textilindustrie typisch sind, Rechnung getragen werden.

### 3.1 Entrepreneurship als konzeptionelle Ergänzung ressourcenorientierter Strategieansätze

Ein zentrales Problem der jüngeren Strategieforschung besteht für TEECE darin, dass die unternehmerisch geprägte Entwicklung neuer technischer oder kommerzieller Kombinationen (Innovationen) zu wenig berücksichtigt wird. Besonders die Fit-Ansätze vernachlässigen seiner Meinung nach diesen Aspekt der Strategie. Es wird zwar versucht, durch die Integration adaptiver Strategieelemente eine mögliche Reaktion auf Umweltveränderungen in der Theorie abzubilden, dadurch wer-

den aber die Manager der Unternehmen tendenziell zu Verwaltern von Strukturen, die durch die Vergangenheit des Unternehmens vorgegeben werden.[440] Es gilt somit zu prüfen, welche Charakteristika des Entrepreneurship-Ansatzes die Strategieentwicklung in dynamischen Umfeldern unterstützen können.

Der Begriff des Entrepreneurs ist sehr facettenreich und wird in der Literatur mit unterschiedlichen Schwerpunkten behandelt. SCHUMPETER sieht den Entrepreneur oder Unternehmer[441] als besondere Person, die in erster Linie **Innovator** ist. Als Charakteristikum fordert SCHUMPETER von einem Unternehmer darum die **Durchsetzung neuer Kombinationen**. Sie kann in fünf verschiedenen Varianten erfolgen: Erstens kann es sich um die Herstellung eines neuen Gutes handeln, zweitens kann eine noch nicht bekannte Produktionsmethode eingeführt werden, drittens kann ein neuer Absatzmarkt erschlossen werden, viertens kann es sich um die Eroberung einer neuen Rohstoffquelle handeln und fünftens kann die Durchführung einer Neuorganisation als Durchsetzung von neuen Kombinationen gesehen werden.[442] Das Prinzip der Innovation stellt auf volkswirtschaftlicher Ebene die Basis der wirtschaftlichen Entwicklung dar. Danach wird ein Status des Gleichgewichtes durch das Auftreten von Entrepreneuren zerstört, die versuchen, Innovationen am Markt durchzusetzen und dadurch die eingefahrenen Pfade des bestehenden Wirtschaftskreislaufes aufbrechen. Als Beispiel kann die Einführung mechanischer Webstühle in einer Volkswirtschaft dienen, in der Textilien nur in Handarbeit hergestellt werden. Wenn diese Innovationen erfolgreich sind, werden sie allerdings von anderen imitiert, was zu einer vollständigen Reorganisation der Branche führt, bis sich irgendwann ein neues Gleichgewicht einstellt.[443] Nach einer gewissen Zeit wiederholt sich dieser Prozess in ähnlicher Form mit anderen Akteuren und neuen Inhalten. SCHUMPETER bezeichnet diese industrielle Mutation,

---

440 Vgl.: Teece, D. J., Introduction, in: Teece, D. J. (Hrsg.), The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge, MA 1987, S. 13.

441 Die beiden Begriffe werden im folgenden synonym verwendet.

442 Vgl.: Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin 1964, S. 100f.

443 Vgl.: Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, a. a. O., S. 93ff, 209ff und 347f; Schumpeter, J. A., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Aufl., Tübingen 1993, S. 134ff.

bei dem die Wirtschaftsstruktur unaufhörlich von innen heraus revolutioniert wird, indem alte Strukturen zerstört und neue geschaffen werden, als **„schöpferische Zerstörung“**.[444]

Der Pionier, der den Gleichgewichtszustand einer Branche durch seine Ideen aufbricht oder zerstört, entspricht dem generischen Unternehmertypus. Für SCHUMPETER ist er „der Ingenieur seines Betriebes oder doch dessen technischer Leiter, soweit das nicht dasselbe ist und nicht in besonderen Fällen ein fachlicher Spezialist hinzugezogen wird. Er war und ist auch meist sein eigener oberster Ein- und Verkäufer, das Haupt seines Bureaus, der Leiter seiner Angestellten und Arbeiter und mitunter, wenngleich er in der Regel Rechtsanwälte verwendet, sein eigener Jurist.“[445] Die Existenz des so charakterisierten generischen Unternehmers ist für GALBRAITH aber nur in der Frühphase eines neu entstehenden Marktes relevant. Nach einer ersten Welle von Innovationen, die häufig noch recht einfache Strukturen besitzen, sind dann nur noch Großunternehmen in der Lage, neue Produkte und Techniken zu entwickeln, weil der Entwicklungsaufwand und die Kosten immer größer werden und nur noch in Teams und mit einem großen Ressourcenpotential bewältigt werden können.[446] Diese Hypothese wird tendenziell von der Entwicklung des Marktes für Technische Textilien bestätigt. Auch hier führten zu Beginn der Marktentwicklung einfach strukturierte Innovationen zum Erfolg. So reichte es vielfach aus, Standardgewebe aus den neuentwickelten Glas- oder Carbonfasern herzustellen, um dann abzuwarten, welcher Anwender dieses Material verwenden kann. Die gegenwärtige Marktsituation hat sich diesbezüglich entscheidend gewandelt. Aus der einstigen einfach strukturierten Technology-Push-Situation hat sich mittlerweile eine komplexe Market-Pull-Situation[447] entwickelt, in der bestimmte Hersteller ihre hohen Anforderungen an textile Zwischenprodukte genau formulieren und von den mittlerweile zahlreichen Anbietern eine maßge-

---

[444] Vgl.: Schumpeter, J. A., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, a. a. O., S. 138.

[445] Schumpeter, J. A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin 1964, S. 116. Ein interessanter Aspekt in dieser Charakterisierung des Unternehmers liegt darin, dass sie Parallelen zu vielen mittelständischen Textilherstellern aufweist.

[446] Vgl.: Galbraight, J. K., American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Boston 1952, S. 91f.

[447] Vgl.: Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, a. a. O., S. 383.

schneiderte Lösung erwarten, die häufig mehrere Prozessstufen umfasst.[448] Dadurch haben sich die ressourcenseitigen Anforderungen an die Unternehmen deutlich erhöht, und teilweise können die Problemlösungen nur in enger Kooperation mit Partnern aus der Textilen Kette verwirklicht werden.[449] In diesem Sinne muss das größere Ressourcenpotential von internationalen Konzernen als Wettbewerbsvorteil gegenüber den kleinen und mittleren inhabergeführten Unternehmen gesehen werden.

Für die Pioniere oder Abenteuerunternehmer[450] besteht zwar die Möglichkeit, mit dem von ihnen selbst initiierten neuen Markt zu wachsen, aber viele von den in der Entstehungsphase eines Marktes scharenweise auftretenden Unternehmern werden letztlich als temporale Erscheinungen wieder verschwinden, weil die an die Neuschaffung gekoppelten **Unternehmergewinne** der Pioniere durch das Auftreten neuer Wettbewerber schließlich **eliminiert** werden.[451] Die auf der charakteristischen Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung gegründete Profitmöglichkeit des Unternehmers erfordert eine besondere **Kreativität** und **Risikoaffinität**, die als weitere zentrale Eigenschaften des Entrepreneurs gesehen werden müssen.[452] Speziell sein kreatives Vorstellungsvermögen befähigt den Unternehmer trotz der herrschenden Informationsdefizite und der daraus entstehenden Unsicherheit, dennoch mögliche zukünftige Chancen zu identifizieren, was seine Gewinnerwartungen und damit seine Investitionsentscheidung stark beeinflusst.[453] Vor dem Hintergrund des Gesagten ist für CASSON ein Entrepreneur im funktiona-

---

[448] Vgl.: Nemoz, G., How to select Technical Textiles Materials? By using their function definition, 11. Internationales Techtextil-Symposium für Technische Textilien, Vliesstoffe und textilarmierte Werkstoffe, Vortragsunterlagen zum Vortrag Nr. 108 vom 23.04.2001, S. 1.; Schild, G., Technische Textilien - eine strategische Alternative?, a. a. O., S. 30f.

[449] Vgl.: Beckmann, J. A., Technische Textilien – Perspektiven zum Beginn des neuen Jahrtausends, 11. Internationales Techtextil-Symposium für Technische Textilien, Vliesstoffe und textilarmierte Werkstoffe, Vortragsunterlagen zum Vortrag Nr. 101 vom 23.04.2001, S. 2.

[450] Vgl.: Ursprung, H. W., Schumpeterian Entrepreneurs and Catastrophy Theory or A New Chapter to the Foundations of Economic Analysis, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Journal of Economics, Supplementum 4, Entrepreneurship: The Bonn-Harvard Schumpeter Centennial, Bonn, September 1983, S. 44.

[451] Vgl.: Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, a. a. O., S. 211f und 334ff.

[452] Vgl.: Deakins, D., Entrepreneurship and Small Firms, 2. Ed., Berkshire 1999, S. 12ff.

[453] Vgl.: Shackle, G. L. S., Expectations Investment and Income, Oxford 1968, S. 54ff.

len Sinne eine Person, die in besonderer Weise darauf spezialisiert ist, **urteilsbasierte Entscheidungen** über die spezifische Koordination ihm zur Verfügung stehender knapper Ressourcen zu treffen.[454] Als urteilsbasierte Entscheidungen (judgemental decisions) sind solche Entscheidungen zu verstehen, die bei verschiedenen Individuen trotz gleicher äußerer Umstände unterschiedlich ausfallen. Das resultiert aus deren unterschiedlicher Wahrnehmung der Situation aufgrund des unterschiedlichen Zugangs zu Informationen oder der unterschiedlichen Interpretation der Informationen. Die **Koordination** der Ressourcen wird in Abgrenzung zur bloßen Ressourcenallokation als dynamisches Element verstanden, was den Entrepreneur zu einem Agenten bzw. Repräsentanten des Wandels macht. Die wettbewerbsrelevanten Chancen der besonderen Koordinationsfähigkeit des Entrepreneurs liegen in einer effizienteren Nutzung bestehender Ressourcen. Das Koordinationsproblem wird von den vier Elementen individuelle Präferenzen, Ressourcen, Zustand der Umwelt und Zustand des technologischen Know-hows geprägt. Diese vier Elemente müssen permanent so koordiniert werden, dass sie zu optimalen Ergebnissen, das heißt zu einer verbesserten Ressourcenallokation bzw. zu maximalem Gewinn führen.[455] Praktisch bedeutet das, der fortschreitende Wandel erzeugt eine Vielzahl neuer Optionen, aus denen der Unternehmer eine auswählt, auf die er setzt, was eine entsprechende Bereitschaft zur Übernahme eines **Risikos** voraussetzt, welches nicht durch Versicherungen oder ähnliches abgedeckt werden kann.[456] Aus dem Koordinationsproblem resultieren letztlich die **Entrepreneurial Rents**, die auf der Neukombination bzw. Entwicklung von Ressourcen aufbauen und deren Basis die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung ist. RUMELT definiert diese Art der Rente als Differenz zwischen dem ex post Wert einer Unternehmung und dem ex ante Wert bzw. den ex ante Kosten der Ressourcen, die für diese Unternehmung neu kombiniert wurden. In einem

---

[454] Vgl.: Casson, M., Entrepreneurship, Hampshire 1991, S. 23ff. Die besondere Unternehmereignung ist prinzipiell in jeder Person in unterschiedlichem Maße vorhanden. Entsprechend wächst die Zahl der Individuen, die den im Laufe der Entwicklung immer geringer werdenden Anforderungen genügen. Somit zieht das erfolgreiche Auftreten der ersten Unternehmer das Auftreten anderer, immer weniger qualifizierter Unternehmer nach sich. vgl.: Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, a. a. O., S. 340.

[455] Vgl.: Casson, M., Entrepreneurship, a. a. O., S. 41ff.

[456] Vgl.: Deakins, D., Entrepreneurship and Small Firms, a. a. O., S. 17.

Gleichgewichtssystem wäre diese Differenz null, so dass der Profit des Entrepreneurs nur aus der ex ante Unsicherheit entstehen kann.[457]

Die Integration der Entrepreneurship-Perspektive stellt eine wichtige Ergänzung des statischen ressourcenorientierten Strategieansatzes dar; denn aus dieser Perspektive mutieren Dynamik und Wandel der Unternehmensumwelt von einer Bedrohung zu einer Voraussetzung für zukünftige Wettbewerbsvorteile. Für die Strategieentwicklung bedeutet das, eine permanente **proaktive Suche nach neuen Möglichkeiten** oder nach neuen Märkten sollte den **Kern zukunftsorientierter Strategien** ausmachen. Besonders das kreative und aktive Element des Entrepreneurship-Ansatzes reicht zudem über die Versuche hinaus, die ressourcenorientierten Strategien an die dynamische Entwicklung anzupassen, indem adaptive Elemente in die Strategien eingefügt wurden. In strategischem Sinne lässt sich Entrepreneurship als Identifikation und Entwicklung von bislang noch ungenutzten Möglichkeiten definieren, die durch Neukombination bestehender Ressourcen oder durch die Kreation neuer Ressourcen geschaffen werden.[458] Er setzt also nicht auf die (aussichtslose) Verteidigung einmal erworbener Wettbewerbsvorteile, sondern fordert zu einer permanenten Suche nach neuen Wettbewerbsvorteilen auf. Gerade darin liegt die besondere **Relevanz für Klein- und Mittelbetriebe**, die aufgrund ihrer oftmals beschränkten Ressourcen kaum in der Lage sind, sich gegen die Wettbewerbskräfte abzuschirmen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass dieses Strategiekonzept nur selten zu Massenprodukten führt, also auch nur selten hohe Gewinne erzielt werden können, da vorwiegend großvolumige Märkte hohe Margen ermöglichen.[459] Oftmals schöpft ein als technologischer Folger agierendes, etabliertes Großunternehmen die Rente eines neuen Produktes ab und nicht der eigentliche Innovator. Allerdings besteht umgekehrt der fruchtbarste Ansatz für einen Entrepreneur darin, einen profitablen schwerfälligen **Quasimonopolisten** bzw. ‚incumbent' in einem neuen Markt direkt zu **attackieren**, weil dieser im Vorfeld aufgrund des großen Rentenflusses wahrscheinlich nur wenig Geld und Zeit in die Verbesserung seiner Leistungen investiert hat und zudem nur geringe

---

[457] Vgl.: Rumelt, R. P., Theory, Strategy, and Entrepreneurship, a. a. O., S. 143.

[458] Vgl.: Hitt, M. A., et al., Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2000, S. 480.

[459] Vgl.: Jacobson, G., Hillkirk, J., Xerox: American Samurai, New York 1986, S. 15.

Ambitionen haben wird, den Angriff abzuwehren.[460] Unter bestimmten Bedingungen führt gerade der Markteintritt in bestehende Industrien zu sehr erfolgreichen Ergebnissen und zwar auch dann, wenn die Unternehmen zunächst ohne Produktinnovationen in die existierende Branche eintreten, aber nach einer gewissen Zeit als ‚Spätentwickler' exogene Veränderungen, die eine dynamische Marktentwicklung induzieren, nutzen, um vormalige Marktführer zu überflügeln.[461]

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das strategische Management in Umfeldern, die von Wandel und Unsicherheit geprägt sind, durch eine unternehmerische Perspektive ergänzt werden muss. Vor allem inhabergeführte Klein- und Mittelbetriebe besitzen die Chance, die in Kapitel C.2.3 geforderte Fähigkeit zu gleichzeitig stabilem (zielorientiertem) und flexiblem Verhalten mit der Umsetzung einer **entrepreneurship-basierten Strategie** zu erwerben. Damit gelingt die Abbildung des permanenten Wandels der Umwelt im Strategiekonzept der Unternehmung. Mit dem Entrepreneurship-Ansatz wird die permanente Suche nach neuen Möglichkeiten und noch nicht entdeckten Chancen festgeschrieben, ohne in eine bloßes Ad-Hoc-Management zu verfallen.[462] Auf Basis dieser Überlegungen ist eine dauerhafte Existenz der Unternehmung am Rande des Chaos und damit in der Zone höchster Fitness möglich.

### 3.2 Organisationale Lern- und Rekonfigurationsprozesse als Komponente des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes

Eine Herausforderung des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes besteht darin, die Organisation in den gleichzeitig stabilen und flexiblen Zustand am Rande des Chaos zu versetzen und sie dort im Gleichgewicht zu halten. Parallel dazu muss auf einer konkreteren Ebene ein umfangreicher Ressourcentransformationsprozess eingeleitet werden, um den ressourcenorientierten Anforderungen des identifizierten Zielmarktes zu entsprechen. Die Anpassung erfolgt, indem vorhandene Ressourcen neu kombiniert und zusätzlich neue erschlossen werden. Das System Unter-

---

[460] Vgl.: Rumelt, R. P., Theory, Strategy, and Entrepreneurship, a. a. O., S. 143.

[461] Vgl.: Ehrmann, Th., Biedermann, R., Die Markteintrittsstrategie der Selbstbeschränkung und das Warten auf die Wachstumschance: ein Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensgründung, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 5, 2002, Vorabveröffentlichung unter: http://www.ug.uni-muenster.de/forschung/forsch.htm, S. 14ff.

[462] Vgl.: Hitt, M. A., et al., Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, a. a. O., S. 480.

nehmung durchläuft also eine Folge von Zuständen, bis schließlich der angestrebte Systemzustand erreicht ist, was im Beispiel der Anpassung der Ressourcen an die Anforderungen des Automobilmarktes entspricht. Nachdem der Zielmarkt bereits identifiziert wurde, ist auch die Richtung und das Ausmaß des notwendigen Veränderungsprozesses durch den Ressourcendistanzvektor (x-Achse = -10,937; y-Achse = -3,728; r = 11,555; φ = 18,8°) festgelegt. Diese Ressourcendistanz muss nun im Sinne des **Strategic-Fit Ansatzes** überwunden werden, der somit seine hohe Bedeutung behält. Allerdings beschreibt er nicht mehr den gesamten Strategieprozess, sondern wird **als ein Teilprozess** in der übergeordneten Strategie des Entrepreneurial-Walk aufgefasst. Während der interdependente Gesamtprozess in Kapitel C.3.3 noch ausführlich behandelt wird, werden im folgenden in erster Linie die Konzepte vorgestellt, mit denen sich ein umfangreicher Ressourcentransformationsprozess und die generelle Befähigung zu gleichzeitig flexiblem und stabilem Verhalten umsetzen lässt.

Dabei können wiederum verschiedene Ebenen unterschieden werden. Auf einer **Meta-Ebene** muss eine generelle Dynamik-Fähigkeit für das Gesamtunternehmen erworben werden. Unter **Dynamik-Fähigkeit** verstehen TEECE, PISANO UND SHUEN die Fähigkeit eines Unternehmens „to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments".[463] Die Autoren betonen damit, dass der konzeptionelle Anspruch an das strategische Management darin besteht, den permanenten Wandel der Unternehmensumwelt zu adaptieren. Entsprechend erklären sie die Anpassung, Integration und Rekonfiguration der Unternehmensressourcen und -fähigkeiten gegenüber der sich wandelnden Umwelt zur zentralen Aufgabe der Unternehmensführung. Dabei wird nicht nur die Nutzung bereits vorhandener, sondern auch die Entwicklung neuer Fähigkeiten als wichtig erachtet.[464] Mit der Forderung nach dem Aufbau von Dynamik-Fähigkeiten wird eine Parallele zum Entrepreneurship-Ansatz hergestellt, bei dem sowohl die Koordinationsfunktion des Unternehmers als auch dessen vorausschauende Kreativität bezüglich der aus dem Wandel entstehenden neuen Möglichkeiten her-

---

[463] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 516.

[464] Vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Consortium on Competitiveness & Cooperation, CCC Working Paper No. 94-9, University of California at Berkeley, 1994 S. 12.

vorgehoben wurde.[465] In einem ähnlichen Sinne spricht KORUNA von Kernkompetenzendynamik, die er als Metakompetenz versteht, welche eine dynamische Anpassung an sich verändernde Umweltsituationen erst möglich macht.[466] Im Kern lassen sich aber alle Konzepte zu einer übergeordneten Dynamik-Fähigkeit von Unternehmen auf die in Kapitel C.2 erläuterten Erkenntnisse der Evolutions- und Komplexitätstheorie zurückführen, die nahelegen, Systeme in den Zustand zu versetzen, der als **Chaosrand** beschrieben wurde, weil sich dort eine Zone maximaler Fitness befindet.[467] Dynamik-Fähigkeiten können definitionsbedingt nur als Prozesse und nicht als statisch vorhandene Eigenschaften beschrieben werden. In diesem Sinne versuchen TEECE, PISANO UND SHUEN mit dem von ihnen entwickelten Dynamic-Capabilities-Ansatz,[468] die klassischen ressourcenbasierten Strategieansätze mit Hilfe einer evolutionstheoretischen Komponente weiterzuentwickeln.[469] Im Mittelpunkt ihres Ansatzes stehen **Organisations- und Führungsprozesse**, die von der aktuellen unternehmensspezifischen Ressourcenposition und von den zur Verfügung stehenden bzw. in der Vergangenheit beschrittenen (Strategie-) Pfaden geprägt werden. Dabei gehen sie davon aus, dass die Kompetenzen bzw. Fähigkeiten eines Unternehmens primär von den organisationalen Prozessen und Positionen bestimmt werden, die wiederum auf einer Vielzahl von Routinen aufbauen.[470] Die Organisations- und Führungsprozesse lassen sich in Koordinations- und Integrationsprozesse, Lern und Rekonfigurationsprozesse unterteilen. Die **Koordinations- und Integrationsprozesse** beziehen sich auf die Außen- und Binnenorganisation einer Unternehmung. So konnten zum Beispiel japanische Automobilhersteller Wettbewerbsvorteile durch die Einführung der ‚Lean-Production‘ erzielen, die auf optimierten internen und externen Koordina-

---

[465] Vgl.: Casson, M., Entrepreneurship, a. a. O., S. 41ff.

[466] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 163.

[467] Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, a. a. O., S. 33.

[468] Vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Consortium on Competitiveness & Cooperation, CCC Working Paper No. 94-9, University of California at Berkeley 1994.

[469] Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 30f.

[470] Zum folgenden Abschnitt vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, S. 518ff.

tions- und Integrationsprozessen beruht.[471] Diese Optimierung spielt auch bei der Reduktion und Beherrschung der gestiegenen internen und externen Komplexität durch eine verbesserte Organisationsgestaltung eine besondere Rolle, da in den letzten Jahren die Komplexitätskosten in vielen Unternehmen stark zugenommen haben.[472] Während Integrationsprozesse eher einen statischen Charakter besitzen, sind es vor allem die dynamischen Lern- und Rekonfigurationsprozesse, die Unternehmen mit überdurchschnittlichen Renditen auszeichnen.[473] **Lernprozesse** führen einerseits zu einer verbesserten und beschleunigten Durchführung der Aufgaben innerhalb einer Unternehmung und ermöglichen andererseits die Identifikation neuer Produktions- und Absatzmöglichkeiten.[474] **Rekonfigurationsprozesse** spielen vor allem bei der Restrukturierung der Ressourcenausstattung, wie sie durch den rapiden Wandel der Umwelt induziert wird, eine besondere Rolle.[475] Sie bilden auch den Kern der Konzepte des Change Management, welche sich im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Transformationstheorie mit Techniken und Methoden zur generellen Veränderungsfähigkeit von Managern und Mitarbeitern befassen.[476]

---

[471] Vgl.: Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Techology, 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 53ff.

[472] Vgl.: Picot, A., Freudenberg, H., Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 71f; Adam, D., Johannwille, U., Die Komplexitätsfalle, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 13.

[473] Vgl.: Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 33.

[474] Vgl.: Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, a. a. O., S. 520.

[475] Vgl.: Amit, R., Schoemaker, P. J., Strategic assets and organizational rent, a. a. O., S. 41f.

[476] Vgl.: Haiss, P. R., Haiss, Reengeneering und Organizational Learning als Ansätze des Change Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das neue strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 261f; Gattermeyer, W., Neubauer, M., Change Management zur Umsetzung von Strategien, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das neue strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 242. Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass Change Management als integraler Bestandteil der Unternehmensführung gesehen werden muß und nicht erst zum Zeitpunkt einer Krise oder eines radikalen Strategieumbruches eingesetzt werden kann. Das bestätigt die Auffassung, ein Unternehmen sollte sich dauerhaft in der Zone am Rande des Chaos befinden.

Für die Erschließung neuer Märkte besitzen vor allem Lern- und Rekonfigurationsprozesse eine zentrale Bedeutung. Allerdings besteht in vielen Unternehmen ein starkes Trägheitsmoment gegen einen notwendigen Transformationsprozess. In einem organisationalen Kontext kann diese **Inertie** zunächst als Zustimmung zu der gegenwärtigen Strategie des Unternehmens gewertet werden, allerdings beschreibt sie in erster Linie die Tendenz einer Organisation, den Status Quo zu halten, was dem Widerstand gegen eine strategische Erneuerung außerhalb des aktuellen Strategie-Rahmens entspricht.[477] RUMELT vermutet diese organisationale Trägheit vor allem in großen Unternehmen, sie kann aber auch für traditionsgeprägte Klein- und Mittelunternehmen konstatiert werden, wobei allerdings dem Willen und den Fähigkeiten des Inhaber-Geschäftsführers eine herausragende Bedeutung bei deren Überwindung zukommt.[478] Im Rahmen des **Organizational Learning** wird auch von **Kompetenzfallen** gesprochen, womit Situationen charakterisiert werden, in denen ein in der Vergangenheit wahrgenommener Erfolg eine Organisation dazu veranlasst, vertraute Denk- und Handlungsmuster beizubehalten, obwohl die Bedingungen für den erzielten Erfolg nicht mehr gegeben sind.[479] Ähnlich kann für die Hersteller von Heimtextilien konstatiert werden, dass ein erfolgreiches Verhalten zu einem Zeitpunkt t-x (etwa in Form einer reinen Konzentration auf die Produktqualität als hinreichendes Erfolgskriterium, wie es in den siebziger und frühen achtziger Jahren noch möglich war) zu einem Zeitpunkt t nicht mehr erfolgreich sein muss. Die technischen Rahmenbedingungen und die Wettbewerbsbedingungen haben sich mittlerweile so geändert, dass eine hohe Produktqualität nur noch ein notwendiges aber kein hinreichendes Erfolgskriterium darstellt. In einer solchen Situation können sich ursprüngliche Kernkompetenzen in **Kernrigiditäten** wandeln. Folglich bewirken die spezifischen Ressourcenbündel, die der Unternehmung in der Vergangenheit Erfolge beschert haben, aufgrund einer veränderten Umwelt genau das Gegenteil der vormaligen Kernkompetenzen,

---

[477] Vgl.: Huff, J. O., Huff, A. S., Thomas, H., Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Summer Special Issue, 1992, S. 56.

[478] Vgl.: Rumelt, R. P., Inertia and Transformation, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 101; Matlay, H., Fletcher, D., Globalization and strategic change: some lessons from he UK small business sector, in: Strategic Change, Vol. 9, November 2000, S. 440ff.

[479] Vgl.: Argyris, Ch., Schön, D., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999, S. 35.

indem sie eine Starrheit erzeugen, die ihrerseits die erforderliche Kreation neuer, nicht-traditioneller Kernkompetenzen verhindert.[480] So fällt es produktionsorientierten Textilunternehmen, die zudem von Technikern geführt werden, oft schwer, Investitionen in die Markenkommunikation als ebenso sinnvoll anzusehen wie vormals Investitionen in Maschinen. In vielen Fällen ist es daher zunächst erforderlich, ein stabiles System oder, negativ ausgedrückt, ein erstarrtes System durch geeignete Methoden in die Zone des Chaosrandes zu führen, um eine grundsätzliche Voraussetzung für eine gesteuerte Veränderung zu schaffen.

Um Ansatzpunkte für einen erfolgreichen organisationalen Ressourcentransformationsprozess zu finden, ist es hilfreich, die kognitiven Modelle näher zu betrachten, die hinter einer organisationalen Inertie stehen. Einen wichtigen Beitrag liefern hier die Kognitionsforschung und die Schematheorie, im Rahmen derer PRAHALAD UND BETTIS das Konzept der dominanten Logik entwickelt haben.[481] Die **dominante Logik einer Organisation** definieren sie als eine Weltanschauung bzw. als konzeptionelle Vorstellung vom Kerngeschäft der Unternehmung und den administrativen Werkzeugen zur Realisierung von Zielen und zur Entscheidungsfindung in diesem Geschäftsfeld. Die dominante Logik wird in einer kognitiven Karte mittels eines Sets von **Schemata**[482] gespeichert, die von den zentralen Entscheidungsträgern des Unternehmens (dominant coalition) geteilt werden. Sie drückt sich in einem gelernten Problemlösungsverhalten aus. Ihre Wirkung auf den Strategieentwicklungsprozess ist doppelter Natur. Zunächst funktioniert sie als eine Art Informationsfilter, indem sie die Input-Daten, die überhaupt in den Prozess einfließen, selektiert. Nachdem die Informationen den organisationalen Lernprozess durchlaufen haben, fließen sie letztlich wieder in die bestehende Logik ein, wodurch ein selbstverstärkender Prozess entsteht, und die dominante Logik

---

[480] Vgl.: Leonard-Barton, D., Core-Capabilities and Core Ridigities: A Paradox in Managing New Product Development, a. a. O., S. 118.

[481] Vgl. zu diesem Konzept: Prahalad, C. K., Bettis, R., The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, S. 485-501; Bettis, R. A., Prahalad, C. K., The Dominant Logic: Retrospective and Extension, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995, S. 5-14.

[482] Schemata sind standardisierte Vorstellungen darüber, wie ein Sachverhalt typischerweise aussieht. Es handelt sich dabei um kognitive Strukturen organisierten Wissens, die durch die Abstraktion von einzelnen Erfahrungen erworben werden. Vgl.: Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, a. a. O., S. 232f.

sich immer deutlicher ausprägt.[483] Damit liefert die dominante Logik dem Management einerseits ein Set von Heuristiken, die für eine Vereinfachung und für eine Beschleunigung der Entscheidungsfindung sorgen.[484] Andererseits kann derselbe Prozess zur Entstehung der erwähnten Kernrigiditäten führen. Diese tief in der Organisation verankerten und von Managergeneration zu Managergeneration vererbten vorgefassten Meinungen darüber, wie eine Industrie strukturiert ist, wie dort Profite erzielt werden oder Kundenbedürfnisse beschaffen sind, können existenzbedrohend wirken. Darum muss die aus der dominanten Logik resultierende Starrheit einer Organisation bei einer zunehmenden Dynamik der Umwelt gelöst werden, indem ein Prozess des selektiven **Verlernens** durchlaufen wird.[485] Verlernen steht dabei für einen Prozess, mit dem Unternehmen ihre alte Logik und die zugehörigen Verhaltensweisen aufgeben und Platz für neue schaffen.[486] Es ist allerdings erforderlich, die Dysfunktionalität der aktuellen kognitiven Karten und Strategiemuster zunächst überhaupt zu erkennen. Häufig werden die Hinweise auf Schwierigkeiten, die sich etwa aus negativen Finanzkennzahlen ablesen lassen, so interpretiert, dass versucht wird, innerhalb der dominanten Logik nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.[487] Wenn beispielsweise die monatlichen Umsätze hinter den Erwartungen zurückbleiben, und die Marketingmanager eine Erklärung für die Defizite suchen, um dann die Umsätze durch entsprechende Marketingmaßnahmen aus ihrem Repertoire wieder anzukurbeln, verhalten sie sich im Rahmen ihrer dominanten Logik. Eine solche Form des Lernens bezeichnen ARGYRIS UND SCHÖN als ‚single loop learning' oder **Einschleifen-Lernen**. Hierbei handelt es sich um ein „instrumentales Lernen, das Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde liegen, so verändert, dass die Wertvorstellungen

---

[483] Vgl.: Bettis, R. A., Prahalad, C. K., The Dominant Logic: Retrospective and Extension, a. a. O., S. 6f.

[484] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 128.

[485] Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, a. a. O., S. 89ff.

[486] Vgl.: Prahalad, C. K., Bettis, R., The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, S. 498. Allerdings gelingt dieser Prozess um so weniger, je erfolgreicher ein Unternehmen zuvor gewesen ist. (ebenda)

[487] Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 140.

einer Handlungstheorie unverändert bleiben."[488] Für die Strategieentwicklung in sich stark verändernden Umwelten ist es aber notwendig, die bestehende dominante Logik eines Unternehmens selbst zu hinterfragen, also nicht nur deren Effizienz, sondern vor allem deren Effektivität[489] zu überprüfen. Ein solches „Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Annahmen und Strategien führt", wird im Konzept des Organizational Learning als ‚double loop learning' bzw. **Doppelschleifen-Lernen** bezeichnet.[490] Im Gegensatz zum Einschleifen-Lernen wird nicht nur der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand verglichen, was nur zur Optimierung bestehender Prozesse und Methoden führt, sondern es werden zusätzliche Soll-Soll-Vergleiche angestellt, die auch die gesteckten Ziele in Frage stellen und somit zu einer Effektivitätsverbesserung der Unternehmensstrategie beitragen.[491] Die Bereitschaft einer Organisation, den bestehenden und bewährten Strategierahmen sowie die zugehörigen organisationalen Handlungsmuster aufzugeben und Raum für neue zu schaffen, wird erreicht, wenn die Kräfte, die einen Druck zur strategischen Erneuerung ausüben, größer werden als die Kräfte, die den Widerstand gegen einen Wechsel verkörpern.[492] Die aus dem Wandel der Umwelt resultierende Ineffektivität bestehender Strategien erzeugt **organisationalen Stress**, der sowohl die Unzufriedenheit der einzelnen Individuen mit der aktuellen Strategieausrichtung als auch die Unzulänglichkeit des Strategic-Fit zwischen Unternehmen und Umwelt widerspiegelt. Der organisationale Stress fasst somit die Kräfte zusammen, die für einen Wandel sprechen und erzeugt ein Gegengewicht zu der organisationalen Inertie; er wächst mit der Diskrepanz zwischen den erwarteten und den realisierten Ergebnissen der Unter-

---

[488] Argyris, Ch., Schön, D., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, a. a. O., S. 36.

[489] Effizienz bezieht sich auf die Frage, ob die Dinge richtig durchgeführt werden, Effektivität bezieht sich dagegen auf die Frage, ob die richtigen Dinge getan werden. Vgl.: Abell, D. F., Managing with dual strategies: mastering the present, preempting the future, New York, N. Y. 1993, S. 122.

[490] Argyris, Ch., Schön, D., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, a. a. O., S. 36.

[491] Vgl.: Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, a. a. O., S. 196f.

[492] Vgl.: Ginsberg, A., Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and empirical Directions, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 562.

nehmensstrategie.[493] Die Wahrnehmung der Kräfte, die einen Strategiewechsel erfordern, hängt primär von der Sichtbarkeit und von der vermuteten Dauer der Umweltveränderungen ab.[494] In diesem Zusammenhang wird die strategische Relevanz des **Entrepreneurship-Konzeptes** deutlich, welches die besondere Fähigkeit des Unternehmers betont, urteilsbasierte Entscheidungen zu treffen und früher oder besser als andere die Notwendigkeit zu einer Veränderung und die damit verbundenen Chancen zu erkennen. Hat das oberste Management die Notwendigkeit zur Veränderung der dominanten Logik eines Unternehmens erkannt, besteht der erste Schritt darin, die bestehende organisationale Starrheit durch einen Prozess der **kreativen Zerstörung** zu erschüttern und damit das Unternehmen in die Zone des Chaosrandes zu bewegen.[495] Dies kann insbesondere durch eine gezielte Diskreditierung bisheriger Überzeugungen und Verhaltensweisen erreicht werden, die den Mitarbeitern eine bevorstehende fundamentale Veränderung signalisiert.[496] Ansatzpunkte hierfür liefert RUMELT, indem er fünf Quellen für die Trägheit einer Unternehmung nennt.[497] Die erste Quelle bildet die **verzerrte Wahrnehmung** des Managements, die einen realistischen Blick auf die Zukunft verhindert. Als zweite Quelle hat er eine **schwache Motivation** ausgemacht, die selbst bei einer präzisen Wahrnehmung den notwendigen Wandel verhindert, weil die Dringlichkeit der Veränderungen nicht erkannt wird. Als dritte Quelle der Inertie sieht RUMELT eine **fehlgeschlagene kreative Antwort** auf die Schwierigkeiten. Sie verhindert notwendige Veränderungen, weil aufgrund der falschen Einstellung[498] und der Komplexität der Probleme das falsche strategische Ziel anvisiert und damit eine falsche Richtung eingeschlagen wird. Die vierte Quelle liegt im **politisch bedingten Stillstand**, der überwiegend aus den unterschiedlichen persön-

---

[493] Vgl.: Huff, J. O., Huff, A. S., Thomas, H., Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia, a. a. O., S. 57.

[494] Vgl.: Dutton, G. E., Duncan, R. B., The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, S. 281ff.

[495] Vgl.: Foster, R. N., Kaplan, S., Creative Destruction, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, 2001, S. 49; Pascale, R. T., Surfing the Edge of Chaos, a. a. O., S. 87.

[496] Vgl.: Schein, E. H., How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, in: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 2, 1993, S. 88ff.

[497] Vgl.: Rumelt, R. P., Inertia and Transformation, a. a. O., S. 105ff.

[498] Als zentraler Fehler wird dabei die Einstellung angesehen, dass die Probleme Branchenprobleme seien und die Fehler nicht im Unternehmen selbst zu suchen sind.

lichen Interessen und Werthaltungen der Organisationsmitglieder erwächst. Die fünfte Quelle für eine den Wandel verhindernde Unternehmens-Trägheit liegt in der **Abkopplung des Handelns**. Damit sind jene Kräfte gemeint, die eine tatsächliche praktische Umsetzung des Wandels verhindern.

Mit der Entscheidung zur Erschließung eines neuen Marktes könnten im betrachteten Beispielunternehmen gleich mehrere Quellen der Trägheit überwunden werden. Durch die **Diskreditierung** bislang gültiger Erfolgsfaktoren und Verhaltensweisen könnte die **Wahrnehmung** des Managements dafür geschärft werden, das Agieren auf dem wenig zukunftsorientierten Heimtextilmarkt durch die Erschließung eines alternativen Marktes mit entsprechendem Wachstumspotential zumindest zu ergänzen.[499] Gleichzeitig wäre eine **strategische Intention** gefunden, mit der einer schwachen **Motivation** begegnet werden kann. Außerdem wird eine genaue **Richtung** für die kreative Antwort auf die bestehenden Schwierigkeiten im aktuellen Markt vorgegeben. Die Überwindung der **Handlungsabkopplung**, die RUMELT als ‚Action Disconnect'[500] bezeichnet, führt auf die Ebene des eigentlichen Ressourcentransformationsprozesses. Durch konkrete Aktivitäten, wie beispielsweise die Einführung eines Qualitätsmanagements nach ISO-Norm, würden Ressourcen-Gaps gefüllt, so dass schließlich die im Zielmarkt relevanten Fähigkeiten beherrscht werden.

Die dabei zu durchlaufenden organisationalen Lernprozesse können internen Charakter besitzen, die notwendigen Fähigkeiten können aber auch durch externes Lernen, etwa in Form von Kooperationen mit anderen Unternehmen, erworben werden.[501] Unter dem Begriff **Lernen** werden in diesem Zusammenhang alle Wege und Arten der Aneignung von Informationen (Wissen, Techniken, Praktiken

---

[499] Die Diskreditierung könnte im Beispielunternehmen darin bestehen, bislang als hinreichend wahrgenommene Erfolgsfaktoren (hohe Qualität, perfekte Lieferfähigkeit, modische Orientierung am klassischen Bettenfachhandel, Festhalten an einer 100%igen Deutschlandproduktion als besonderem Imagefaktor) durch die Geschäftsleitung zu hinterfragen, indem verdeutlicht wird, dass diese Faktoren nur noch eine notwendige Voraussetzung für den Wettbewerbserfolg darstellen. Außerdem könnte die langfristige Perspektive im Haus- und Heimtextilienmarkt in Frage gestellt werden, da viele mittelständische Textilhersteller eine gefährliche strategische Position zwischen preisaggressiven Importprodukten und den imageträchtigen hochpreisigen Produkten internationaler Topmarken besetzen.

[500] Vgl.: Rumelt, R. P., Inertia and Transformation, a. a. O., S. 117.

[501] Vgl.: Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, a. a. O., S. 40.

etc.) durch eine Organisation subsumiert.[502] Die Erfolgschancen eines einzuleitenden Lernprozesses verdeutlichen TEECE et al. mit Hilfe des **Coherence-Konstruktes**, das ein Maß für die Verwandtschaft[503] von Produkten und Leistungen darstellt. Danach steht einem Unternehmen aufgrund seines spezifischen historischen[504] Entwicklungspfades nur ein begrenztes Feld für erfolgreiche Innovationen und für den Erwerb neuer Fähigkeiten zur Verfügung.[505] Das Feld der zukünftigen Möglichkeiten für eine erfolgreiche Produktinnovation wird einerseits durch die **Marktdistanz**, andererseits durch die **Technologiedistanz** begrenzt, die zwischen den bisherigen Produkten und Märkten und den neuen Aktivitäten bestehen (siehe Abb. 21).

---

502 Vgl.: Argyris, Ch., Schön, D., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, a. a. O., S. 19.

503 Teece definiert Verwandtschaft indirekt auf der Basis von Multiprodukt-Unternehmen, indem er annimmt, verwandte Aktivitäten werden in diversifizierten Unternehmen häufiger kombiniert. Das heißt, wenn Unternehmen, die sich in der Aktivität A engagieren, sich regelmäßig auch in der Aktivität B engagieren, dann kann davon ausgegangen werden, dass beide Aktivitäten eng verwandt sind. Vgl.: Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 5.

504 Für TEECE et al. spiegelt sich die Historie eines Unternehmens im Repertoire seiner erworbenen Routinen wider.

505 Zum folgenden Abschnitt vgl.: Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 5ff.

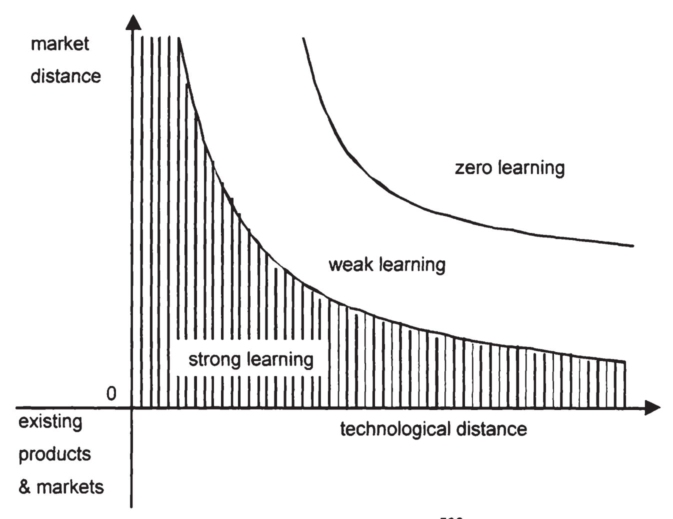



**Abb. 21: Lernbereiche eines Unternehmens**[506]

In Abhängigkeit von diesen beiden Größen definieren die Autoren Bereiche, in denen ein starkes, ein schwaches oder gar kein organisationales Lernen möglich ist. Die Zone des **strong learning** birgt die größten Chancen für eine erfolgreiche Produktentwicklung und wird von einer Fläche gebildet, in der die Summe aus Markt- und Technologiedistanz relativ gering ist, weil neue Fähigkeiten als ein Resultat aus bereits bestehenden Produkten und Märkten zu sehen sind. Der Coherence-Ansatz lässt sich in direkter Form auf die Ressourcen-Markt-Landschaft übertragen: denn die Marktdistanz wird durch die Reputationsdimension wiedergegeben und die Technologiedistanz lässt sich auf der Achse ‚Technisches Wissen' abbilden. Somit geben Länge und Richtung des in der Modelllandschaft gemessenen **Ressourcendistanzvektors** direkt Auskunft darüber, welche Probleme bei dem Erwerb neuer Fähigkeiten zu erwarten sind. Für das Beispiel ist die gesamte Ressourcendistanz relativ groß r = 11,555, wobei die Technologiedistanz durch die Komponente auf der x-Achse = -10,937 wiedergegeben wird und sich die Marktdistanz in der Projektion des Ressourcendistanzvektors auf die y-Achse = -3,728 widerspiegelt. Vermutlich befindet sich das Unternehmen trotz der relativ

---

[506] Quelle: In enger Anlehnung an Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 18.

großen Ressourcendistanz noch immer in einer ‚strong learning' Zone. Das wird deutlich, wenn der gewählte Zielmarkt in Relation zu völlig fremden Märkten, zum Beispiel zum Mobilfunkmarkt, betrachtet wird.

Dennoch kann mit Blick auf die in Kapitel A erläuterten gravierenden Unterschiede zwischen den textilen Märkten die Frage, in welchem Lernbereich sich die neue Aktivität befindet, nicht objektiv und eindeutig beantwortet werden. Somit bleibt die Entscheidung für die Erschließung des Automobilmarktes im Sinne CASSON'S eine **‚judgemental decision'**[507], da keine Informationen vorliegen, die eine Erschließung des Marktes zwingendermaßen empfehlen würden. Vielmehr geht es darum, die Informationen, die auch Mitbewerbern zugänglich sind, in spezieller Weise zu bewerten und zu interpretieren sowie darauf aufbauend eine originäre unternehmerische Entscheidung zu fällen, was der spezifischen Fähigkeiten eines Entrepreneurs bedarf.

### 3.3 Entrepreneurial Walk als zielorientiert-adaptive Wanderung in einer dynamischen Ressourcen-Markt-Landschaft

Das traditionelle Strategieverständnis betont die Fokussierung auf ein strategisches Ziel, und sie legt genau fest, wo, wie und wann agiert werden soll. Diese Strategieauffassung funktioniert in einer komplexen dynamischen Umwelt zwar für die kurzfristige Planung, aber sie ist für eine langfristige Entwicklung ungeeignet.[508] Mit Blick auf den durch Komplexität und Dynamik veränderten Wettbewerb erscheint es RÜHLI auf der Suche nach einem neuen theoretischen Fundament für die Strategieentwicklung „unerlässlich, dass die heutige Strategietheorie wieder vermehrt als Prozesstheorie ausgestaltet wird, wobei die evolutionäre Denkweise in besonderem Maße erklärendes Potential aufzuweisen hat."[509]

Vor diesem Hintergrund soll mit dem **Entrepreneurial-Walk-Konzept** ein dynamisches, pfadabhängiges Strategiekonzept zur Erschließung neuer ressourcenverwandter Märkte auf der Basis eigener Entwicklungen vorgestellt werden. Dabei

---

[507] Vgl.: Casson, M., Entrepreneurship, a. a. O., S. 23ff.

[508] Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the edge of chaos, a. a. O., S. 33.

[509] Rühli, E., Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das neue strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. S. 82f.

handelt es sich um eine **zielorientierte und gleichzeitig adaptive strategische Wanderung** von einem gegenwärtigen Ausgangspunkt zu einem ausgewählten Zielpunkt in der dynamischen Ressourcen-Markt-Landschaft. Der Zielpunkt entspricht dem neu zu erschließenden Markt, der mit Hilfe der vorangegangenen Analyse der Ressourcen-Markt-Landschaft identifiziert wurde. Der qualitative und quantitative Abstand zum Zielmarkt wird durch den Ressourcendistanzvektor charakterisiert, der zugleich die abstrakte Zusammenfassung des zu beschreitenden strategischen Pfades verkörpert. Die Wanderung auf diesem Pfad wird zur Kennzeichnung der dynamischen Qualität strategischer Entscheidungen und ihrer Pfadabhängigkeit als **Trajektorie** aufgefasst, die das Unternehmen bis zum Zielpunkt durchläuft.[510]

Das Entrepreneurial-Walk-Konzept orientiert sich an den Gegebenheiten **mittelständisch geprägter Produktionsunternehmen**; denn aufgrund ihrer Besonderheiten empfehlen sich für diese Unternehmen weniger Kostenreduzierungsstrategien, sondern primär Wachstums- und Differenzierungsstrategien, denen auch die Erschließung neuer Märkte zugeordnet werden kann, als geeignete generische Strategien.[511] Ein weiteres Argument für die Erschließung neuer Märkte im Rahmen des Entrepreneurial-Walk besteht für die mittelständischen Textilhersteller in der generellen Empfehlung der Ressourcentheorie, verwandte Märkte besser durch eigene Entwicklungen als durch Akquisitionen zu erschließen, zumal bei vorliegenden Überkapazitäten eine interne Entwicklung die Eintrittskosten in einen neuen Markt signifikant senkt.[512] Die mit dem Entrepreneurial-Walk-Konzept mögliche Ausnutzung potentieller mittelständischer Erfolgsfaktoren lässt einen Ressourcen-Leverage-Effekt erwarten. Als Ursache dafür sind primär die einfachen Organisationsstrukturen mit ihren kurzen Rückkopplungsschleifen, die organisationale Flexibilität, die Anpassungsgeschwindigkeit sowie die persönliche Nähe

---

[510] Vgl.: Stimpert, J. L., Wassermann, M. E., Jayaram, M., Strategic Trajectories and Patterns of Innovation, in: Hamel, G., et al., Strategic flexibility: managing in a turbulent environment, Chichester 1998, S. 52.

[511] Vgl.: Pelham, A. M., Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing firms, in: Journal of Business Research, Vol. 45, 1999, S. 34. Im Gegensatz dazu ist die aus der Industrieökonomik abgeleitete strategische Grundhaltung der Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen bzw. Ausschaltung der Wettbewerbskräfte für kleine Produktionsunternehmen aufgrund der fehlenden Marktmacht kaum umsetzbar.

[512] Vgl.: Chang, S. J., Singh, H., The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, a. a. O., S. 1020.

der strategiebestimmenden Entscheidungsträger zu den Kunden anzusehen. Hinzu kommt idealerweise die Verkörperung des generischen Unternehmertypus in der Person des (Inhaber-)Geschäftsführers, der in besonderer Weise befähigt ist, ‚judgemental decisions' zu treffen. Derartige unternehmerische Fähigkeiten können zudem nicht gehandelt werden und sind darum von anderen (größeren) Unternehmen nur schwer zu imitieren.[513]

Zur Fundierung des evolutionären Strategiekonzeptes soll die Ressourcen-Markt-Landschaft herangezogen werden, in der Märkte als kegelförmige Objekte visualisiert wurden, deren kreisförmige Grundfläche als deren Ressourcenspezifität interpretiert wurde. Die Mittelpunkte dieser Kreise wurden in Kapitel C.1.1 zunächst in unreflektierter Form als Orte ‚optimaler Resssourcenkombination' bezeichnet. Der Optimalitätscharakter dieser Orte kann allerdings nicht absolut, sondern nur relativ verstanden werden, was in Kapitel B.2.2 durch den Hinweis auf den grundsätzlich subjektiven Charakter eines Modells und der Wahrnehmung des zugrunde liegenden Problems angedeutet wurde. Die subjektiven, wertenden und qualitativen Elemente eines Modellierungsprozesses führen zwangsläufig dazu, dass nicht *die eine* optimale Lösung des Ausgangsproblems gefunden werden kann, sondern nur eine optimale Lösung für die gewählte Modellstruktur.[514] In diesem Sinne ist auch die ‚**optimale Ressourcenkombination**' in einem Markt nur aus einer subjektiven Perspektive zu benennen.[515] In Anlehnung an den eingeführten Fitnessbegriff als ‚functional efficiency' ist ein idealisiertes firmenspezifisches **Ressourcenbündel genau dann optimal, wenn** es zu einem bestimmten Zeitpunkt den marktseitigen Ressourcenanforderungen in ökonomisch idealwirksamer Weise entspricht, also ein Maximum an zweckmäßiger Effizienz erreicht. An einem so definierten Ort befindet sich ein ‚lokaler Fitnessgipfel'. Unternehmen, deren Ressourcenbündel genau dem optimalen Ressourcenbündel entsprechen, bewegen sich auf der Spitze dieses Gipfels, Unternehmen, deren Ressourcenbündel nur in Teilbereichen dem Ideal entsprechen, befinden sich auf dem Hang des ‚Fitness-

---

513 Vgl.: Langlois, R. N., Capabilities and Coherence in Firms and Markets, a. a. O., S. 82.

514 Vgl.: Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, a. a. O., S. 66.

515 NELSON weist mit ähnlicher Intention explizit darauf hin, dass im Rahmen evolutionstheoretischer Analysen nur für einen lokal begrenzten und kurzfristigen Bereich von '**Optimierung**' gesprochen werden kann. Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, a. a. O., S. 51.

hügels‘ und besitzen demnach eine geringere Fitness. Zum Beispiel kann eine Frottierweberei, die eine Marktnische bedient, in der höchste Qualität, modisch aktuelle Designvielfalt, kundenindividuelle Fertigung und gleichzeitig ein Höchstmaß an Lieferzuverlässigkeit und Schnelligkeit gefordert sind, einen Fitnessgipfel besetzen, wenn sie genau diese Anforderungen mit ihrem spezifischen Ressourcenbündel erfüllt. Das mit dieser ‚optimalen Ressourcenkombination‘ verbundene **Fitnessmaximum** ist jedoch **lokal und zeitlich begrenzt**. So wird dieselbe Weberei mit ihrem spezifischen Ressourcenbündel im Markt für preisaggressive Massenprodukte kaum einen Fitnessgipfel besetzen.

Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen lässt sich in Anlehnung an die Ressourcen-Markt-Landschaft eine Fitnesslandschaft entwickeln, die ebenfalls auf der von den Dimensionen ‚Reputation‘ und ‚Technisches Wissen‘ aufgespannten Ressourcenebene basiert. Unter der Annahme, dass diese Ebene alle möglichen Ressourcenkombinationen der betrachteten Textilbranche repräsentiert, lassen sich jeweils Orte festlegen, die der im obigen Sinne optimalen Anpassung marktseitiger Ressourcenanforderungen und unternehmensspezifischer Ressourcenausstattungen entsprechen. Die Höhe der zugehörigen lokalen Fitnessgipfel kann in einer dritten Dimension abgebildet werden. Der beschriebene relative Charakter dieser Optimalpositionen lässt zwar nur eine qualitative Bewertung ihrer Höhe zu, ermöglicht aber dennoch, Unterschiede in den absoluten Werten der Fitnessmaxima abzubilden. So kann ein Unternehmen eine höhere Fitness im Vergleich zu seinen Mitbewerbern besitzen, weil es aufgrund seiner gut angepassten Ressourcenausstattung (‚functional efficiency‘) die Spitze eines lokalen Fitnessgipfels besetzt. Absolut betrachtet kann derselbe Hügel aber niedrig sein, so dass die lokale Maximalfitness für das Überleben des Unternehmens nicht viel bedeutet.[516] Aus der Perspektive der Strategieentwicklung geht es also darum, Hügel zu besetzen, die auch absolut gesehen eine ausreichende Fitness repräsentieren.[517] Am Bei-

---

[516] An dieser Stelle stößt die gewählte Definition des Fitnessbegriffes mit einer ‘**optimalen Ressourcenausstattung**’ im Sinne einer ‘functional efficiency’ jedoch an ihre Grenzen, da diese Begriffsauffassung nur für die Beurteilung lokaler Fitnessgipfel geeignet ist. Für den Vergleich absoluter Fitnesswerte erscheint ein Rückgriff auf die biologische Fitnessdefinition angebracht, die die generelle Überlebensfähigkeit eines Systems bewertet (siehe Kapitel B.1.231). In diesem Sinne assoziiert NELSON mit dem Begriff ‘**optimal**’ die **Fähigkeit zu Überleben**. Vgl.: Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, a. a. O., S. 58.

[517] Vgl.: Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 248ff.

spiel der Textilbranche erläutert heißt das, ein optimal an die Ressourcenanforderungen des Heimtextilmarktes angepasstes Unternehmen hat zwar einen lokalen Fitnessgipfel erreicht, besitzt aber eine geringere langfristige Überlebenschance als ein optimal angepasstes Unternehmen, welches Faserverbundwerkstoffe für den auf diese Produktgruppe bezogen attraktiveren Automobilmarkt herstellt. Vor diesem Hintergrund lässt sich auf der Ressourcenebene eine Fitnesslandschaft aus Hügeln und Tälern entwickeln, die jeweils die Fitnessniveaus verschiedener möglicher Unternehmen widerspiegeln.[518] Unter der Annahme, dass die gemessene Attraktivität der untersuchten Beispielmärkte mit der dort anzutreffenden maximalen Höhe der Fitnessgipfel korreliert,[519] entsteht eine Landschaft, deren Topographie ähnlich wie die der Ressourcen-Markt-Landschaft aussieht, wobei in der dritten Dimension die qualitativen Fitnesswerte der Beispielmärkte eingetragen sind (siehe Abb. 22).

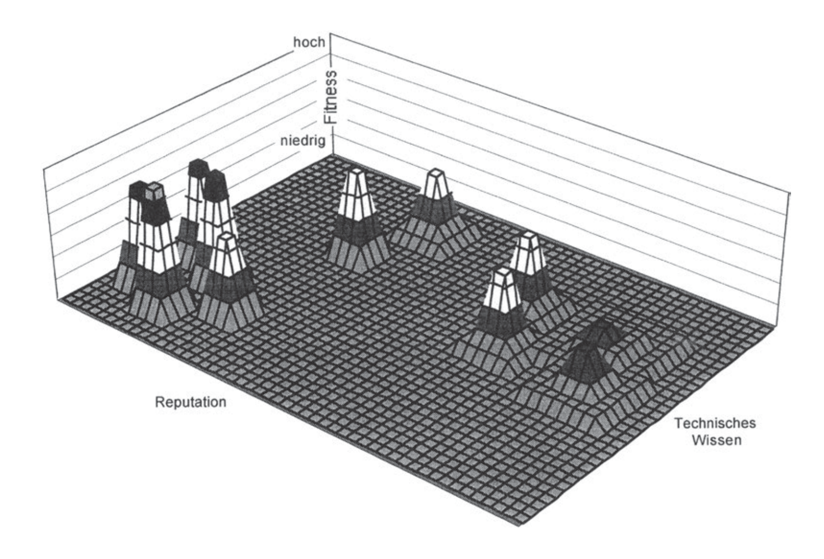



**Abb. 22: Fitnesslandschaft in Anlehnung an die Ressourcen-Markt-Landschaft**

---

[518] Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, a. a. O., S. 107.

[519] Diese Annahme kann nur für die durchschnittlichen Erwartungswerte der lokalen Fitnessmaxima gelten und setzt voraus, dass ein attraktiver Markt eine höhere langfristige Überlebenschance und damit eine höhere Maximalfitness bietet als ein stagnierender Markt.

Bei der Entwicklung einer qualitativen Fitnesslandschaft für eine Branche ist zudem zu berücksichtigen, dass ein Markt nicht nur einen einzigen Fitnessgipfel besitzt. Vielmehr stellen sich einzelne Märkte analog zu biologischen Fitnesslandschaften als **zerklüftete Strukturen** mit vielen lokalen Maxima und Minima dar.[520] Die als idealisierte Kegelformen dargestellten Märkte des Modells würden bei genauerer Betrachtung ebenfalls eine zerklüftete Struktur aufweisen. Denn jeder Markt besitzt eine Vielzahl von Teilmärkten und Nischen, in denen jeweils hochspezifische Ressourcenkombinationen erforderlich sind, wodurch eine Vielzahl lokaler relativer Fitnessmaxima entstehen (siehe Abb. 23). Eine zerklüftete Fitnesslandschaft besteht allerdings nicht nur aus spitzen Gipfeln und Tälern, sondern es können auch Hochplateaus oder tiefliegende Flachlandzonen existieren.[521] Eine zerklüftete Landschaft ist unübersichtlicher und erschwert die Identifikation langfristiger strategischer Ziele. Außerdem führt die dynamische Komplexität des Gesamtsystems zu einer permanenten Veränderung des Landschaftsbildes im Zeitablauf, indem die Fitnessgipfel in ihrer Höhe variieren, sich in Relation zueinander verschieben, verschwinden oder indem völlig neue Märkte und Fitnessgipfel auftauchen. Dieser Wandel kann sich in kleinen Schritten, aber komplexitätsbedingt auch in dramatischen Sprüngen vollziehen.[522]

---

520 Vgl.: Levinthal, D. A., Adaption in Rugged Landscapes, in: Management Science, Vol. 43, Nr. 7, 1997, S. 936.

521 Vgl.: Beinhocker, E. D., On the Origin of Strategies, a. a. O., S. 51.

522 Vgl.: Beinhocker, E. D., Strategy at the Edge of Chaos, a. a. O., S. 32.

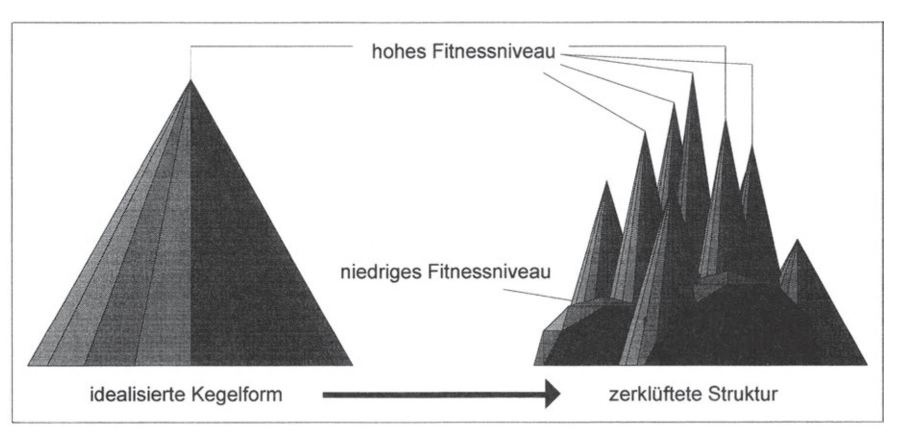



**Abb. 23: Idealisierte Kegelform und zerklüftete Fitnessstruktur eines Marktes**

Die Strategieentwicklung im Sinne des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes stellt sich als Wanderung in dieser zerklüfteten Fitnesslandschaft dar und weist Züge der biologischen **Koevolution** auf.[523] Die wechselseitige Beziehung und Beeinflussung zwischen den Fähigkeiten eines Unternehmens und den ressourcenbezogenen Anforderungen eines neuen Marktes besteht primär zwischen dem organisationalen Wissen, den Kompetenzen und den Produkten eines Unternehmens.[524] Ähnlich wie bei der biologischen Evolution von Populationen, wird auch die Wanderung von Unternehmen in der Fitness-Landschaft von den Kräften **Mutation und Selektion** beeinflusst.[525] Im Verlauf eines interdependenten Adaptionsprozesses ändern die Organisationen ihre gegenwärtige Form, um sich schrittweise an eine gewandelte Umweltsituation anzupassen und dadurch schließlich ein höheres Fitnessniveau zu erreichen.[526] Allerdings weist dieser Adaptionsprozess einen gravierenden Unterschied gegenüber dem klassischen Darwinismus auf, der das Entstehen von Lebewesen und Arten überspitzt formuliert als das zufällige

---

[523] Zur biologischen Koevolution vgl.: Kapitel B.1.231

[524] Vgl.: Helfat, C. E., Raubitschek, R. S., Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Special Issue, S. 961.

[525] Vgl.: Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, a. a. O., S. 25ff.

[526] Vgl.: Levinthal, D. A., Adaption in Rugged Landscapes, a. a. O., S. 935.

Ergebnis planlos wirkender Einzelkräfte erklärt.[527] Im ökonomischen Bereich kann nicht von rein zufallsbedingten Entwicklungen ausgegangen werden, denn die Fähigkeit zu logischem Denken, das Begreifen komplexer Strukturen und die unternehmerische Vorstellungskraft ermöglichen die Festlegung strategischer Ziele und teilweise sogar eine aktive Beeinflussung der Unternehmensumwelt.[528] In Bezug auf menschliche Systeme wird demnach das Prinzip der zufälligen natürlichen Selektion durch einen Prozess ersetzt, der mit der Begriffskette ‚**perception-judgement-behavior**' bezeichnet werden kann.[529] Genau diesen Aspekt betont das Konzept des Entrepreunerial-Walk, das, im Gegensatz zu verschiedenen Autoren, die der adaptiven Wanderung eine extrem unübersichtliche Fitnesslandschaft zugrunde legen und von einer Wanderung im Nebel bzw. von einer Wanderung mit verbundenen Augen sprechen,[530] den Bezug zum **entscheidungsorientierten Ansatz** der Unternehmensführung herstellt. Dies erfolgt einerseits durch die Hervorhebung des Entrepreneurship-Konzeptes und andererseits mit der Konstruktion der Ressourcen-Markt-Landschaft, die eine grobe Karte der umgebenden Landschaft darstellt. Sie erlaubt die Identifikation geeigneter strategischer Ziele unter gleichzeitiger Berücksichtigung der ressourcen- und marktorientierten Perspektive. Dadurch werden analytisch basierte Entscheidungen über die einzuschlagende **Richtung der strategischen Wanderung** möglich, und die von MEFFERT benannte Gefahr eines ziellosen Ad-hoc-Managements wird verringert.[531] Die Dynamik der Umwelt erfordert allerdings eine regelmäßige Anpassung der strategischen Landkarte an die Realität. Die prinzipielle Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung komplexer dynamischer Systeme und die Betrachtung des Wandels als Quelle neuer Marktchancen erhebt die im Entrepreneurship ver-

---

527 Vgl.: Wuketits, F. M., Evolution als Systemprozess: Die Systemtheorie der Evolution, in: Siewing, R. (Hrsg.), Evolution: Bedingungen – Resultate – Konsequenzen, 3. Aufl., Stuttgart 1987, S. 453.

528 Vgl.: Henderson, B. D., Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin, a. a. O., S. 4f; Kieser, A., Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept, a. a. O., S. 183.

529 Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, a. a. O., S. 109.

530 Vgl.: Beinhocker, E., Robust adaptive Strategies, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 98ff, Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 365ff.

531 Vgl.: Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, a. a. O., S. 122f.

köperte Fähigkeit, urteilsbasierte Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, zu einem zentralen Bestandteil des Strategieansatzes.

Die Dynamik der Umwelt sollte sich auch in der **strategischen Zieldefinition** niederschlagen, die einen **dualistischen Charakter** erhalten muss: Einerseits wird das Ziel in Form des neu zu erschließenden Marktes festgelegt und mit allen Mitteln angestrebt, andererseits wird aber diese eigentlich langfristig angelegte strategische Intention gleichzeitig permanent hinterfragt und, falls erforderlich, radikal umdefiniert.[532] In einer erfolgreichen Strategie müssen somit Planung und Opportunismus kombiniert werden.[533] Die Notwendigkeit der Planung und die Ambivalenz langfristiger Ziele heben HAMEL UND PRAHALAD hervor, indem sie **Strategie als Dehnung** definieren, in deren Rahmen das Topmanagement eine Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens in Form der strategischen Intention entwickelt, eine Vorstellung über den Weg zum Ziel besitzt, weiß, welche Kompetenzen auf dem Weg erworben werden müssen und sich gleichzeitig darüber im Klaren ist, dass die Zukunft nicht vorhersagbar ist.[534] Vor dem gleichen Hintergrund des Wandels der Unternehmensumwelt haben SANCHEZ UND HEENE einen Bezugsrahmen für ein kompetenzbasiertes strategisches Management entwickelt. Sie verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, indem sie die **Unternehmung als zielsuchendes offenes System** betrachten und Erkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen der Management- und Organisationsforschung einfließen lassen.[535] Ein Aspekt dieses Modells besteht in der Integration einer kognitiven Komponente, mit der sie das Entscheidungsverhalten der Manager von der Festlegung auf eng gefasste Rationalitätskriterien loslösen, ohne deren Zielorientierung aufzugeben.[536]

---

[532] Der Begriff Dualismus soll in Anlehnung an die Physik, die die Natur des Lichtes weder als Welle noch als Teilchenstrom definiert, sondern als Dualismus von Welle und Korpuskel, das Paradoxe der Forderung unterstreichen.

[533] Williamson, P. J., Strategy as Options on the Future, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 127.

[534] Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995, S. 229f.

[535] Vgl.: Sanchez, R., Heene, A., Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice, in: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.), Competence-based Strategic Management, Chichester 1997, S. 16f.

[536] Vgl.: Freiling, J., Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes: Eine Einordnung in das Neue Strategische Management, in: Hinterhu-

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

Diesen Aspekt nehmen LOVAS UND GOSHAL auf, die **Strategie als gelenkte Evolution** auffassen. Das von ihnen vorgestellte Modell zu einer gelenkten Entwicklung von Organisationen betont die besondere Rolle des Managements, welches den Wandel von Unternehmen unter anderem mit der Definition einer strategischen Intention steuert und ihn damit, in Abgrenzung zur reinen Adaptionstheorie, zu einem Akt des Willens macht.[537]

Die entscheidungsorientierte Erweiterung adaptiver dynamischer Strategieauffassungen auf Basis der Ressourcen-Markt-Landschaft bildet zusammen mit der Entrepreneurkomponente den Kern des **Entrepreneurial-Walk-Konzeptes**. Die wechselseitige Beeinflussung der Elemente dieses Modells wird in Abb. 24 dargestellt. Die Graphik vermittelt den Zusammenhang zwischen den veränderungsinduzierenden externen Kräften, die aus dem Wandel der Umwelt erwachsen, den urteilsbasierten Entscheidungen des Entrepreneurship-Konzeptes, organisationalen Lern- und Rekonfigurationsprozessen, dem unternehmensspezifischen historischen Entwicklungspfad und den aus der organisationalen Adaption entstehenden Rückkopplungseffekten.

---

ber, H. H., et al. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 194.

[537] Vgl.: Lovas, B., Goshal, S., Strategy as guided evolution, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 875.

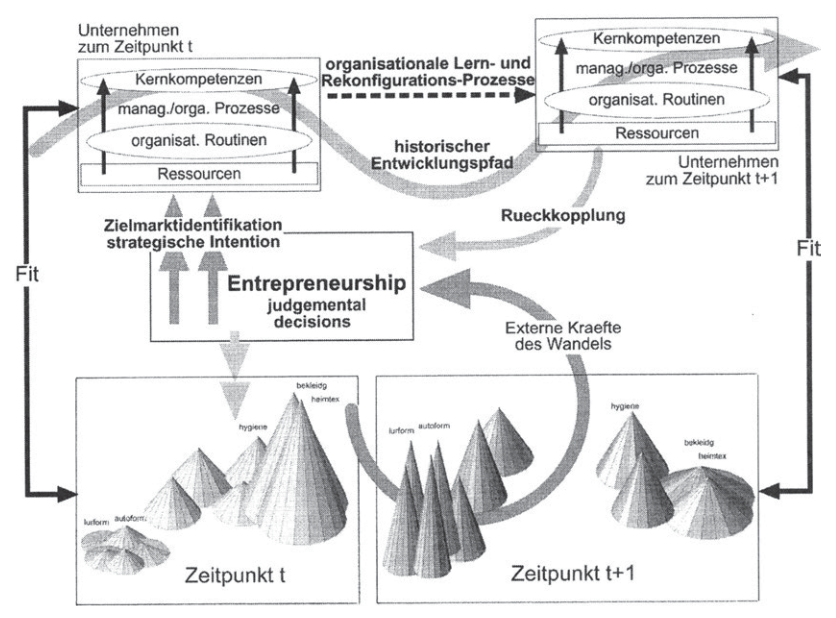



**Abb. 24: Interdependenzen zwischen den Elementen des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes**

Die Interdependenz der einzelnen Elemente kann folgendermaßen umrissen werden: Aus der Evolution einer Branche oder eines Marktes erwachsen **Kräfte**, die eine entsprechende Veränderung der das Unternehmen umgebenden strategischen Landschaft mit sich bringen. Dabei kann es sich um das langsame Abschmelzen des lokalen Fitnessgipfels handeln, auf dem sich ein Unternehmen befindet, wie es zum Beispiel im deutschen Frottiermarkt aufgrund der stark gewachsenen Mengen importierter Frottierwaren aus Billiglohnländern der Fall ist. Die darin zum Ausdruck kommende Evolution der strategischen Landschaft verlangt von den Unternehmen nicht nur eine permanente Verbesserung ihrer zweckmäßigen Effizienz, sondern auch die permanente Suche nach völlig neuen Möglichkeiten bzw. Märkten.[538] Das strategische Ziel kann also nicht allein darin bestehen, den nächstgelegenen lokalen Fitnessgipfel (aktueller Markt) zu erklimmen, sondern es müssen neue Fitnessgipfel identifiziert und erschlossen werden, deren absolute Höhe das dauerhafte Überleben der Unternehmung gewährleistet. Diese

538 Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, a. a. O., S. 107.

absolut höheren Fitnessgipfel liegen für die Heimtextilindustrie beispielsweise in neuen technischen Märkten wie dem Energiemarkt, in dem textile Verbundwerkstoffe für die Rotorblätter von Windkraftanlagen eingesetzt werden. Im Sinne des Entrepreneurial Walk wird darum der Wandel der Umwelt nicht als Gefahr, sondern primär als notwendige Basis des Unternehmenserfolgs verstanden, da erst die Branchenevolution völlig neue Märkte und Nischen entstehen lässt, die gerade für innovative unternehmergeführte Firmen Chancen bieten. Alle Informationen und Kräfte aus der Veränderung der Unternehmensumwelt fließen in eine Art **Entrepreneurship-Blackbox** ein, hinter der sich zum Beispiel ein Einzelunternehmer verbergen kann, der darauf spezialisiert ist, **urteilsbasierte Entscheidungen** zu treffen,[539] was im Modell der Auswahl eines neu zu erschließenden Marktes entspricht. Dabei charakterisieren die ‚judgemental decisions' in besonderer Weise die Entrepreneurship-Komponente des Strategieansatzes, da das zukünftige Potential eines neuen Marktes, wie er beispielsweise mit dem Markt für Windkraftanlagen vorliegt, sich nicht jedem rationalen Betrachter vollständig erschließt, sondern häufig nur unsichere Informationen vorliegen, die von einem kreativ-visionären Unternehmer bewertet werden müssen.

Aufgrund der **Pfadabhängigkeit** der organisationalen Entwicklung sollte sich ein anzustrebender neuer Markt möglichst in der Zone des ‚strong learning' befinden, also jeweils relativ kurze Distanzen zu den gegenwärtigen Produkten und Märkten aufweisen.[540] Vor diesem Hintergrund erfolgt die **Identifikation** eines geeigneten **Zielmarktes** auf Basis der **Ressourcen-Markt-Landschaft**, deren analytische Unterstützungsfunktion bereits erläutert wurde. Nach Festlegung des Zielmarktes erfolgt die organisationale Adaption in Form der beschriebenen Lern- und Rekonfigurationsprozesse. Das Ausmaß dieser **Ressourcen-Transformationsprozesse** hängt primär von dem Grad der Veränderungsintensität ab, der im gemessenen Ressourcendistanzvektor ablesbar ist. Durch den organisationalen Ressourcen-Transformationsprozess entstehen **Rückkopplungseffekte**, die ihrerseits wiederum den Strategieentwicklungsprozess beeinflussen. Die Interdependenz zwischen Ressourcenentwicklung und -akkumulation sowie dem sich dadurch verändernden

---

[539] Vgl. dazu Kapitel C.3.1.

[540] Vgl.: Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 16ff.

Spektrum strategischer Möglichkeiten eröffnet dem Unternehmen neue Wettbewerbschancen, da Märkte erreichbar werden, die mit dem ursprünglichen Ressourcenpotential nicht erschlossen werden konnten. So wird ein Unternehmen, welches ursprünglich nur Baumwolle für Heimtextilien verarbeitet hat, während der strategischen Wanderung in Richtung des Energiemarktes (Rotorblätter für Windkraftanlagen) die Kompetenz erwerben, anorganische Rohstoffe wie Carbon oder Glas zu verweben. Diese Kompetenzerweiterung eröffnet potenziell auch andere Märkte, in denen Faserverbundwerkstoffe eingesetzt werden, wie beispielsweise den Markt für faserverstärkte Formelemente im Automobilbereich. Die aus der organisationalen Adaption entstehenden Kräfte wirken also ähnlich wie die Kräfte aus der Unternehmensumwelt auf die Enrepreneurship-Box zurück. Diese Rückkopplung kann wiederum zu einer Modifizierung der ursprünglichen strategischen Intention führen, oder zu dem Versuch, seinerseits die Umwelt zu beeinflussen und nach weiteren bislang unentdeckten Einsatzgebieten der neuen Fähigkeiten zu suchen.

Die interdependente Rückkopplung zwischen Umwelt, Entrepreneurship und organisationaler Adaption bildet den **Mechanismus** der eigentlichen **strategischen Wanderung** in der Ressourcenmarktlandschaft. Er ähnelt im Prinzip dem von NONAKA UND TAKEUCHI beschriebenen Prozess der ‚**organizational knowledge creation**', mit dem sie das Entstehen von Innovationen erklären.[541] Sie gehen bei ihrem Modell davon aus, dass Wissen durch die permanente dynamische Interaktion zwischen nicht sichtbarem bzw. stillem (‚tacit') Wissen, welches in den Individuen einer Organisation verankert ist, und explizitem, in Form von Daten vorhandenem Wissen generiert und erweitert wird. Daraus entsteht eine ‚**Wissensspirale**' in der zunächst nicht sichtbares Wissen Einzelner mobilisiert und artikuliert wird, wodurch das Volumen expliziten Wissens anwächst und dieses gleichzeitig eine höhere ontologische Ebene erreicht. Der Spiralprozess beginnt demnach auf Individualniveau und bewegt sich dann in höhere organisationale Ebenen, indem die Interaktionsgemeinschaft ständig erweitert wird, weil Grenzen zwischen Abteilungen, Divisionen und zwischen den Unternehmen selbst überwunden werden. Wichtig erscheint NONAKA UND TAKEUCHI in diesem Spiralprozess die Wechselwir-

---

[541] Vgl. zu diesem Abschnitt ausführlich: Nonaka, I., Takeuchi, H., A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics, in: Chandler, A., et al., The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organizations, and Regions, Oxford 1998, S. 217ff.

kung zwischen Externalisierung, der Artikulation nicht sichtbaren (‚tacit') Wissens von Individuen, und Internalisierung, der Rückführung expliziten Wissens in nicht sichtbares Wissen der Organisation. Dieser Prozess muss zudem durch die klare Kommunikation einer Vision und Strategie kanalisiert werden.

In Anlehnung an das Modell der Wissensspirale lassen sich die Lern-, Rekonfigurations- und Akkumulationsprozesse in den beiden Ressourcendimensionen ‚Reputation' und ‚Technisches Wissen' mit zwei ineinandergreifenden Kreisläufen vergleichen, die sich selbst verstärken und permanent neue **Adaptionsschleifen** auf anderen Wissensebenen erzeugen. GLUCKSMANN UND MORECROFT erklären mit einem ähnlichen Mechanismus die wachsende Markt-Dominanz eines Chemieunternehmens und führen diese auf den Leverage-Effekt der drei Ressourcen Spitzen-Technologie, Innovationsreputation und kundenorientierte überlegene Problemlösungen zurück. Die drei Ressourcen greifen in zwei Kreisläufen ineinander, deren qualitativer Output mit dem Marktanteil des Unternehmens gleichgesetzt wird. Der steigende Marktanteil erzeugt hohe Profite, die in die Forschung reinvestiert werden, außerdem werden bei der Erstellung der Leistung und bei der Kundenbetreuung problembezogene organisationale Lernprozesse durchlaufen. Durch die Rückkopplungseffekte aus dem erhöhten Marktanteil wird also die Ressourcenbasis nach und nach optimiert, was sich wiederum in einer erhöhten Produktattraktivität niederschlägt, die schließlich in eine zusätzliche Erweiterung des Marktanteils mündet.[542] In einem ähnlichen Kontext spricht SERVATIUS von evolutionären Spiralen, in denen sich Unternehmen entlang eines Wachstumspfades bewegen.[543] In Analogie zu diesen Beispielen erfolgt die Erweiterung und Anpassung der Ressourcenbasis an die Anforderungen eines neuen Marktes. Dabei schiebt sich das Unternehmen mit Hilfe des Mechanismus der **ineinandergreifenden Kreisprozesse** spiralförmig in die Fitnesslandschaft vor, indem es den Radius seiner Möglichkeiten in kleinen Schritten erweitert und so nach und nach neue Fähigkeitsebenen erschließt (siehe Abb. 25.a). Der Prozess ist mit dem in der biologischen Evolutionstheorie als ‚**Bergsteigen**' bezeichneten Prozess vergleichbar, der über geringe Variationen Schritt für Schritt zu Gipfeln hoher Fitness

---

[542] Vgl.: Glucksmann, M., Morecroft, J., Managing Metamorphosis, in: McKinsey Quaterly, Nr. 2, 1998, S. 121f.

[543] Vgl.: Servatius, H. G., Intelligentes Wachstum – Das Evolutionskonzept der Champions, a. a. O., S. 306.

(‚functional efficiency‘) führt.[544] In der Evolutionsbiologie erfolgt die adaptive Wanderung zufallsbedingt ohne definiertes Ziel, bei der die natürliche Selektion eine Population jeweils auf die nächsthöhere Fitnessstufe zieht. Dabei werden in Form von Mutationen alle möglichen Bewegungsrichtungen getestet. Die Schritte können jeweils bergauf oder bergab führen. Sobald eine Bewegung bergauf führt, wird sie in Form einer vorteilhaften Variation ausgeführt, bis schließlich ein lokaler Fitnessgipfel erreicht ist.[545] Im Gegensatz zu dieser Bewegung ist die strategische Wanderung, wie erläutert, nicht rein zufallsgesteuert, sondern es existiert eine durch das strategische Ziel vorgegebene Richtung. Dieses Ziel ersetzt die natürliche Selektion als anziehende Kraft und entspricht der vom Management festgelegten strategischen Intention. Das mehrfache Durchlaufen der Kreisprozesse führt schließlich in inkrementalen Schritten zu dem angestrebten Zielmarkt (siehe Abb. 25.b). Dieser Prozess entspricht der Trajektorie, die das System Unternehmen durchläuft. Im Normalfall existieren eine Vielzahl von Trajektorien, die in den Zustand einmünden, der als Wettbewerbsfähigkeit im anvisierten Zielmarkt bezeichnet werden kann. Somit können Unternehmen mit unterschiedlichstem Ausgangszustand prinzipiell gleiche Ziele erreichen, nur die Struktur der Wanderung unterscheidet sich jeweils.[546]

---

[544] Vgl.: Kauffmann, S. A., Escaping the Red Queen Effect, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1, 1995, S. 122ff.

[545] Vgl.: Campbell, N. A.; Biologie; Heidelberg, Berlin, Oxford 1997, S. 487f; Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 244ff.

[546] Im Beispiel in Kapitel C.3.2 zieht der Zustand 111 vier unterschiedliche Ausgangszustände an. Wenn das System in einem dieser vier Zustände gestartet wird, mündet es jeweils in diesen stabilen Zustand.

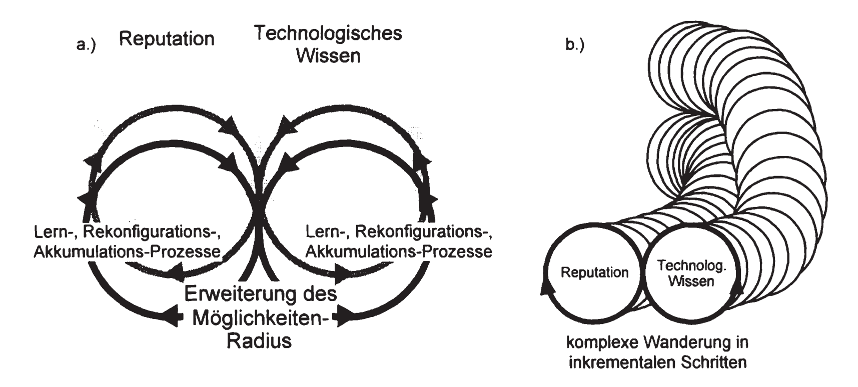



**Abb. 25: Ressourcenbasierte strategische Wanderung auf Basis gedehnter Anpassungsschleifen**

Die gewindeförmige Vorschubbewegung lässt sich systemtheoretisch in Anlehnung an das in Kapitel C.3.2 vorgestellte Boolesche **Netzwerk** beschreiben, dessen Knotenpunkte von den **Ressourcen** des Unternehmens gebildet werden. Bestimmte Aktivitätsmuster in diesem Netzwerk repräsentieren dann die spezifischen Fähigkeiten des Unternehmens im gegenwärtigen Markt. Wenn sich das Unternehmen in einem **Zustand am Rande des Chaos** befindet, bei dem aktive Inseln in einem ansonsten stabilen System durch Kontaktbahnen untereinander verbunden sind, besteht die Möglichkeit, durch das ‚Umschalten' einzelner Ressourcen, Signalkaskaden an weit entfernte Punkte des Netzwerkes zu senden und dadurch ein koordiniertes Verhalten des Gesamtsystems zu erzeugen.[547] Das mehrfache Durchlaufen des Umschaltprozesses in einem flexibel-stabilen Systemkontext führt dazu, dass das Unternehmen nach einigen Zwischenzuständen schließlich ein vom Ausgangszustand abweichendes Aktivitätsmuster zeigt, welches den erforderlichen Fähigkeiten in dem neuen Markt entspricht. Das Durchlaufen einer solchen Trajektorie hat den Vorteil, dass das Aktivitätsmuster (Fähigkeiten) des Unternehmens nur in kleinen Schritten verändert wird. Der Ressourcentransformationsprozess kann somit an einer Stelle begonnen werden, und nach ersten Erfolgen kann an einer anderen Stelle ein weiterer Teilprozess initiiert werden.

---

[547] Vg.: Kauffmann, S. A Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 137ff.

Befindet sich das Unternehmen in dem Idealzustand am Chaosrand, zieht ein Umschaltprozess im überschaubaren Rahmen jeweils eine Reihe weiterer Umschaltungen nach sich. Diese **ressourcenbasierte** Erschließung eines neuen Marktes in Form einer **evolutionären** Entwicklung bietet speziell für Klein- und Mittelunternehmen besondere Vorteile. So ist es nicht erforderlich, bereits vor dem Start der Wanderung die vollständigen Ressourcenanforderungen des neuen Marktes zu kennen. Vielmehr kann in einem Teilsektor bereits gestartet werden, ohne den gesamten Pfad sichtbar vor Augen haben zu müssen, denn die jeweiligen Umschaltprozesse erfolgen sequentiell und lassen laufend Korrekturen und Änderungen zu. Ebenso wichtig ist die Möglichkeit, das bestehende Geschäft weiter zu pflegen und gleichzeitig erste Schritte in Richtung des neuen Marktes zu unternehmen. Damit kann trotz begrenzter Ressourcen dem von ABELL geforderten Ideal der **dualen Strategie** entsprochen werden, die fordert, das gegenwärtige Geschäft zu pflegen und gleichzeitig konkrete Schritte in Richtung zukünftiger Wettbewerbserfolge zu unternehmen.[548]

Genau diesen Weg haben fast alle **Textilhersteller** beschritten, die heute im Markt für Technische Textilien etabliert sind und zum großen Teil ihre Wurzeln im Heimtextil- und Bekleidungstextilmarkt besitzen. Für das Beispiel der Frottierweberei lassen sich die beiden Ressourcendimensionen ‚Reputation' und ‚Technisches Wissen' in ihre Einzelressourcen aufspalten und als Matrix darstellen. Werden die Kombinationen der Einzelressourcen, die für den Erfolg des Unternehmens im Heimtextilmarkt relevant sind, farbig markiert, entsteht ein spezielles Muster A, nach diversen Zwischenzuständen wird schließlich ein Aktivitäts-Muster B erreicht, das den Ressourcenanforderungen im Automobilmarkt entspricht (siehe Abb. 26).

---

[548] Vgl.: Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, a. a. O., S. 77.

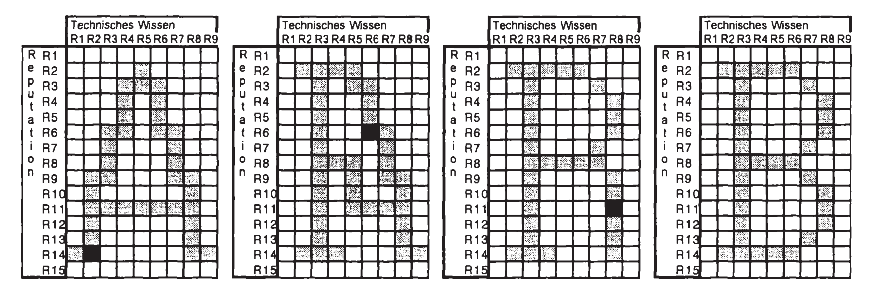



**Abb. 26: Stilisierte evolutionäre Veränderung der Ressourcenkombinationen durch sequentielle ‚Umschaltung' von Ressourcenknotenpunkten**

Grob skizziert könnte der Start der Wanderung durch einen **Umschaltvorgang einer Ressource** in einer der beiden Dimensionen ‚Reputation' oder ‚Technisches Wissen' erfolgen. Im Beispielunternehmen verkörperte ein erster Kontakt zu einem Kooperationspartner im Automobilmarkt einen solchen Umschaltvorgang in der Reputations- und Beziehungsdimension. In Analogie zum oben skizzierten Boole-schen-Netzwerk löste die Aktivierung des Knotenpunktes ‚Beziehung zu möglichem Kooperationspartner' in der ‚Entwicklungsabteilung' erste Aktivitäten aus. Gleichzeitig wurden weitere Ressourcen kaskadenförmig aktiviert, wie zum Beispiel ‚Beziehung zu bestehenden Maschinenlieferanten', um mögliche Maschinenvariationen zu diskutieren oder erste Kontakte zu ‚Garnlieferanten' und ‚Ausrüstern', um Informationen über die Verarbeitung von Glasfasern zu erhalten. In einer nächsten **Adaptionsschleife** werden Maschineninvestitionen vorgenommen, was die ‚physikalischen Ressourcen' modifiziert. Gleichzeitig erfolgt eine Probelieferung der neuen Rohmaterialien Glas oder Carbon, wodurch die Herstellung eines einfachen Basisproduktes, zum Beispiel eines leinwandbindigen Glasfasergewebes mittlerer Dichte, erfolgen kann. Außerdem müssen schon in dieser Phase Rekonfigurationsprozesse in Teilbereichen der Organisation stattfinden, da die neuen Produkte nicht mit denselben Abläufen hergestellt werden können, wie sie in der Baumwollproduktion erforderlich sind. Damit wird ein erster **Lern- und Rekonfigurationsprozess** durchlaufen, der Erfahrungen im konkreten Umgang mit neuen Materialien, Techniken und Geschäftsbeziehungen vermittelt. Als Resultat dieser Adaptionsschleifen dringt die Organisation in eine neue Wissens- und Fähigkeitenebene vor. Mit der fortschreitenden Wiederholung derartiger Teilprozesse werden nach und nach immer mehr Ressourcen des Netzwerkes aktiviert. So können mit den neu erworbenen Fähigkeiten (Ressourcenkombinationen) bereits kleine Schritte in den neuen Markt erfolgen. Die noch einfach strukturierten Basisprodukte führen möglicherweise zu konkreten Geschäftskontakten, die wiederum **verbesserte Reputationen** nach sich ziehen. Aus den konkreten Kundenkontak-

ten entwickeln sich neue Problemstellungen, deren Lösung mit Lernprozessen verbunden ist, die eine **Erweiterung des Technischen Wissens** ermöglichen. Somit werden in der nächsten Stufe wieder neue Netzpunkte aktiviert werden, die schließlich zu neuen, anspruchsvolleren Produkten und zu neuen, anpruchsvolleren Geschäftskontakten führen. Daraus resultieren erneut Lern-, Rekonfigurations- und Akkumulationsprozesse, die das Unternehmen im Sinne einer Koevolution mit der Umwelt weiter vorantreiben. Die abstrakte Zusammenfassung dieses Wanderungsprozesses entspricht dem strategischen Pfad des Unternehmens in der an die Ressourcen-Markt-Landschaft angelehnten Fitnesslandschaft (siehe Abb. 27).[549]

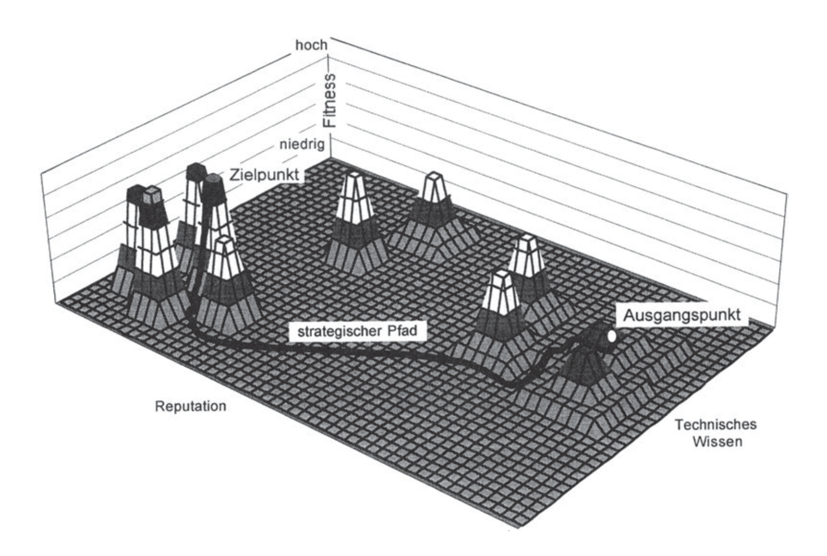



**Abb. 27: Hypothetischer Verlauf einer strategischen Wanderung in der Fitness-Landschaft**

Der Kern einer derartigen evolutionären Erschließung neuer Märkte besteht darin, die im Unternehmen **vorhandenen Ressourcen** als Ausgangsbasis zu nutzen,

---

549 Er stellt allerdings nur eine Zusammenfassung einer vieldimensionalen, verschachtelten komplexen Bewegung dar, denn auch die beiden Ressourcendimensionen, aus denen seine Komponenten stammen, sind nur als Zusammenfassung dahinterliegender Ressourcendimensionen zu verstehen.

sie über Lern- und Rekonfigurationsprozesse weiterzuentwickeln und dadurch in neue Märkte zu diversifizieren. Dabei können einerseits bestehende Ressourcen im Sinne schumpeterscher Innovationen neu kombiniert werden, andererseits existierende Ressourcen auf neue Art genutzt und zusätzlich völlig neue Ressourcen erworben werden.[550] Für die Textilindustrie ergibt sich die Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte in Form einer verwandten bzw. verbundenen Diversifikation vor allem, weil die Technologie zur Herstellung textiler Flächen einen **Plattformcharakter** besitzt.[551] Das bedeutet, das jahrtausendealte technologische Grundprinzip des Verkreuzens von Fadensystemen ermöglicht durch die Weiterentwicklung der Produktionstechnik, der Rohstoffe und der nachfolgenden Verarbeitungsschritte die Erschließung neuer Märkte, die nicht den Klassischen Textilmärkten zugeordnet werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Weberei, die bislang Möbelstoffe aus Wolle herstellte, jetzt Grundgewebe aus Kohlefaser für Flugzeugleitwerke produziert. Der Plattformcharakter muss sich allerdings nicht nur auf Technologien beziehen, sondern kann das gesamte Ressourcen- bzw. Kompetenzspektrum betreffen. So können in einem Textilunternehmen besondere Logistikkompetenzen aufgebaut worden sein, weil viele Kleinstkunden innerhalb von 24 Stunden mit den unterschiedlichsten Artikeln aus einem breiten Produktspektrum beliefert werden müssen. Diese Logistikkompetenz, die sich als Bündel spezifischer Ressourcen darstellt (Lagerraum und –technik, spezielle Datenverarbeitungsprogramme und Kommunikationstechnik, spezielles in Routinen gespeichertes organisationales Wissen etc.), kann ebenfalls als Plattform genutzt werden. Eine solche Logistikkompetenz kann zur Diversifikation in den Dienstleistungssektor genutzt werden. Derartige **Plattform-Ressourcen** stellen die notwendige Voraussetzung für eine Erschließung neuer Märkte auf Basis des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes dar. In **stagnierenden Märkten** mit den dort herrschenden Überkapazitäten bietet die verwandte Diversifikation durch eigene Produktentwicklung auf der Basis von Plattform-Ressourcen zudem eindeutige Kostenvorteile.[552] Für **Hersteller Klassischer Textilien** besteht aber nicht nur die

---

550 Vgl.: Galunic, D. C., Rodan, S., Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Strucutures and the Potential for Schumpeterian Innovations, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998, S. 1193-1201.

551 Vgl.: Kim, D. J., Kogut, B., Technological Plattforms and Diversification, in: Organizational Science, Vol. 7, Nr. 3, S. 284f.

552 Vgl.: Bühner, R., Produktdiversifikation auf der Basis eigenen technologischen Know-hows, a. a. O., S. 1396.

Möglichkeit zur besseren Ausnutzung vorhandener, nicht ausgelasteter Ressourcen. Mit der Entwicklung Technischer Textilien bietet sich vor allem die Möglichkeit, in einen Zukunftsmarkt zu diversifizieren, der für die langfristige Existenz des Unternehmens eine herausragende Rolle spielt. Mit der Erschließung des Zukunftsmarktes ‚Technische Textilien' wird also nicht nur eine effektivere Ressourcennutzung im Sinne des klassischen ressourcenorientierten Strategieansatzes ermöglicht,[553] sondern eine echte **Multiplikation von Ressourcen** bzw. Kernkompetenzen erreicht,[554] die in doppeltem Sinne als Ressourcen-Leverage gewertet werden kann.[555]

Neben den Chancen, die eine multiplikative Nutzung bestehender Ressourcen bietet, besitzt das Entrepreneurial-Walk-Konzept auch eine wichtige Funktion im Zusammenhang mit der **strategischen Risikominimierung**. Sein evolutionärer Charakter ermöglicht es, auch während der strategischen Wanderung Korrekturen des Ziels und/oder des Weges vorzunehmen. Für das Beispiel des in den Automobilmarkt eindringenden Frottierunternehmens könnten nicht vorhersehbare externe Schockereignisse zu massiven Nachfragerückgängen im Zielmarkt führen und bereits begonnene Kooperationsprojekte wieder aufgekündigt oder in die fernere Zukunft verschoben werden. Neben den externen Risiken kann auch eine anfängliche **Fehlinterpretation** der Landschaft für das Nicht-Erreichen anvisierter Fitnessgipfel verantwortlich sein, weil erst auf der Wanderung dorthin Barrieren erkennbar werden, die mit dem Wissen zu Beginn der Wanderung noch nicht sichtbar waren. Als Beispiel hierfür kann der Markt für Inkorporal-Implantate genannt werden, der aufgrund seines kleinen Gesamtvolumens und der zu erwartenden hohen Profite besonders für kleine Spezialweber interessant erscheint. Mit zunehmender Annäherung an diesen Markt werden aber zahlreiche Barrieren und Hindernisse (etwa in Form einer notwendigen Reinraumproduktion oder langwieriger Produktzulassungsverfahren) sichtbar, die letztlich eine Markterschließung aussichtslos erscheinen lassen. Ein evolutionärer Strategieansatz bietet die Chan-

---

553 Vgl.: Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, a. a. O., S. 119ff.

554 Vgl.: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 200ff.

555 Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, a. a. O., S. 231ff.

ce, den zu Beginn der strategischen Wanderung herrschenden und prinzipiell nicht zu beseitigenden Mangel an Wissen in komplexen Entscheidungssituationen teilweise zu kompensieren.[556]

Die evolutionsartige strategische Wanderung ermöglicht es einerseits, unvorhergesehene Störungen zu adaptieren, sie ermöglicht andererseits aber auch eine Änderung der Strategie, die durch **positive Rückkopplungen** aus der weiterentwickelten Ressourcenausstattung des Unternehmens induziert wurde; denn das durch die Strategieumsetzung entstehende bessere Verständnis des Marktes fließt in dieselbe wieder ein.[557] So können die auf der Wanderung neu oder weiterentwickelten Ressourcen **ungeahnte Marktchancen** eröffnen, welche zu Beginn der strategischen Wanderung noch nicht erkennbar waren. Deren Attraktivität könnte das Management dazu bewegen, das ursprüngliche Ziel aufzugeben und die Richtung der Wanderung zu wechseln. So könnte die Beispielweberei im Zuge der Entwicklung von Spezialgeweben für den Automobilmarkt auf Gewebestrukturen stoßen, die sich aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften besonders gut für den Gebäudeschutz einsetzen lassen. Diese Marktchance war zu Beginn der strategischen Wanderung nicht erkennbar, erscheint sie attraktiver als der ursprünglich anvisierte Zielmarkt, empfiehlt sich eine Kurskorrektur in Richtung des Marktes für Bautextilien.

Wegen der komplexitätsbedingten Unsicherheiten besitzen die **clusterspezifischen Informationen** der Ressourcen-Markt-Landschaft die bereits erwähnte, hohe strategische Bedeutung; denn die Wanderung in attraktive Regionen der Ressourcen-Markt-Landschaft ermöglicht einerseits eine späte Korrektur des finalen Zielpunktes, andererseits wird mit der Entwicklung neuer Ressourcen und Fähigkeiten eine größere Zahl zukünftiger Optionen erschlossen. Durch eine derartige Vergrößerung des Portfolios zukünftiger strategischer Optionen wird das Gesamtrisiko der strategischen Wanderung erheblich reduziert und die Chance einer zusätzlichen Kernkompetenz-Multiplikation verbessert.[558] Die **Orientierung**

---

[556] Vgl.: Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, a. a. O., S. 340.

[557] Vgl.: Hax, A. C., Wilde, D., L., The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 20.

[558] Vgl.: Williamson, P. J., Strategy as Options on the Future, a. a. O., S. 118.

**an Clustern** erscheint besonders für Klein- und Mittelunternehmen effizienter als die von einigen Autoren geforderte gleichzeitige **Beschreitung mehrerer Pfade**, von denen schließlich einer zum Erfolg führt.[559] Eine gleichzeitige Beschreitung mehrerer strategischer Pfade erfordert nämlich einen besonderen Ressourcenreichtum und die Möglichkeit, diverse Fehlschläge zu überwinden, ohne das Gesamtunternehmen zu gefährden. Eine solche multiple Pfadstrategie erscheint darum für Klein- und Mittelunternehmen aufgrund ihrer konstatierten Ressourcenbegrenzung ungeeignet. Um so wichtiger ist es für sie, durch Dehnung und effektiveren Einsatz bestehender Ressourcen, verbunden mit Kreativität, Flexibilität sowie unternehmerischem Geist und Verhalten, einen herausragenden **Ressourcen-Leverage** zu erzielen.[560] Das setzt die Existenz von Plattform-Ressourcen voraus, wie sie in der Textilindustrie anzutreffen sind, und erfordert zumindest eine grobe Kenntnis der geographischen Struktur der strategischen Landschaft, wie sie mit der Entwicklung der Ressourcen-Markt-Landschaft zur Verfügung gestellt wurde.

Für den **Eintritt in den gewählten Zielmarkt** spielt aus der Perspektive von Klein- und Mittelunternehmen die Besetzung von **Nischen**, die sich am Rand dieser Märkte befinden, eine herausragende Rolle.[561] Das gilt vor allem, wenn ein evolutionäres Wachstum dieser Nischen in qualitativer oder quantitativer Hinsicht zu erwarten ist.[562] Das Erschließen neuer Märkte über spezielle Nischenstrategien bietet sich für mittelständische Unternehmen nicht zuletzt deswegen an, weil deren Ressourcenbegrenzung die breit angelegte Erschließung eines bereits bestehenden Marktes kaum erlauben. Zudem können gerade in der Nische die spezifischen Vorteile kleiner, inhabergeführter Unternehmen genutzt werden. Mittel- und langfristig muss der Wettbewerbserfolg aber nicht auf die Nische beschränkt bleiben, wenn es dem Unternehmen gelingt, gezielt die **Spielregeln eines Marktes**

---

559 Beinhocker, E., Robust adaptive Strategies, a. a. O., S. 98f. Beinhocker führt in seinen Ausführungen die Strategie von Microsoft an, sich in allen möglichen Zukunftsfeldern gleichzeitig zu engagieren, um schließlich die Technologie zu forcieren, die sich als Standard durchzusetzen beginnt.

560 Vgl.: Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, a. a. O., S. 237ff.

561 Vgl.: Servatius, H. G., Intelligentes Wachstum – Das Evolutionskonzept der Champions, a. a. O., S. 306f.

562 Vgl.: Rosenbaum, M. C., Chancen und Risiken von Nischenstrategien: Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1999, S. 344ff.

zu verändern. Dazu muss das Unternehmen die selbst geschaffenen, besonderen Regeln des bedienten kleinen Segments dem angegliederten Gesamtmarkt aufzwingen und so die Wettbewerbsregeln zu seinen Gunsten ändern. D'AVENI ist davon überzeugt, dass eine derartige Umweltveränderung vor allem durch gezielte Störungen und durch die Neudefinition der Wettbewerbsregeln erreicht werden kann. Aus der interaktiven Sichtweise zwischen Strategie und Wandel der Umwelt entsteht somit die Chance zur **‚strategic supremacy'**. Darunter versteht er eine strategische Überlegenheit, die ein Herausforderer gegenüber den etablierten und oftmals trägen Beherrschern eines Marktes gewinnen kann, indem er die Wettbewerbsregeln in diesem Markt neu bestimmt.[563] Eine solche Wettbewerbsperspektive steht den rein adaptiven Unternehmenskonzepten gegenüber, die in erster Linie versuchen, die Regeln zu beherrschen, die andere Unternehmen zuvor definiert haben. Die Grundlage zur radikalen Veränderung der bestehenden Marktverhältnisse bildet die punktuell erzielte oder wiederholte überlegene Befriedigung der Kundenbedürfnisse.[564] In Bezug auf die **Textilindustrie** kann der Einsatz von Formteilen aus textilen Verbundmaterialien in der Automobilindustrie als Chance zur strategischen Überlegenheit gewertet werden. So ist es einigen Textilherstellern bereits gelungen, spezielle Nischenmärkte mit innovativen Produkten zu besetzen. In dem auf Stabilität und Gewichtsreduktion fixierten Sportwagenbereich werden bereits textilverstärkte Karosserie-Formteile eingesetzt.[565] Die materialbedingten Vorteile und die zu erwartenden zukünftigen Kostenreduzierungen repräsentieren die von D'AVENI geforderte überlegene Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Es besteht darum die Möglichkeit, dass im Mobilitäts- und Transportsektor langfristig ein großer Teil der klassischen Konstruktionsmaterialien wie Stahl, Aluminium und verschiedene Legierungen verdrängt werden und sich dadurch die

---

[563] Vgl.: D'Aveni, R. A., Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, a. a. O., S. 128. So konnte zum Beispiel die Firma Bic in den 1970er Jahren mit der Einführung von Einwegrasierern die Wettbewerbsregeln zu ihren Gunsten ändern. Ein Jahrzehnt später konnte das unter Druck geratene Unternehmen Gillette, welches mittlerweile gezwungen war, nach den (preisaggrassiven) Regeln von Bic zu spielen, die Wettbewerbsregeln wiederum zu seinen Gunsten ändern. Mit der kommunikationsintensiven Einführung einer neuen Rasierergeneration war es gelungen, die eigenen Stärken, nämlich das Markenimage und die Rasurqualität wieder zu den kaufentscheidenden Werten zu machen. Vgl.: ebenda.

[564] Vgl.: D'Aveni, R. A., Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, a. a. O., S. 309.

[565] Vgl.: Arbeitgeberkreis Gesamttextil (Hrsg.), Technische Textilien: Faserwerkstoffe und Anwendungsbeispiel - Ausbildungsmittel Unterrichtshilfen: Textiltechnik, a. a. O., S. 3.85.

Wettbewerbsregeln vollkommen verändern.[566] Eine derartige **aktive Einflussnahme** auf die wettbewerbsrelevante Unternehmensumwelt stellt eine entscheidende Erweiterung sowohl des klassischen Strategic-Fit-Ansatzes als auch des rein adaptiven dynamischen Strategieansatzes dar.

Die erfolgreiche Erschließung eines neuen Marktes verkörpert nicht das natürliche Ende der Entrepreneurial-Walk-Strategie. Vielmehr bietet sich dieses Strategiekonzept auch und insbesondere als **dauerhaft einsetzbare Basisstrategie** für Klein- und Mittelunternehmen an. Diesen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, die evolutionäre Entwicklung von Unternehmen vollziehe sich in langen und in kurzen Sprüngen.[567] Das Entrepreneurial-Walk-Konzept eignet sich aber sowohl für die Bewältigung großer Evolutionssprünge, wie er beim Übergang vom klassischen Heimtextilmarkt in einen neuen Technischen-Textil-Markt erfolgt, als auch für die Bewältigung kurzer Sprünge, die mit der Erschließung neuer Marktnischen in einem regional begrenzten Ausschnitt der Ressourcen-Markt-Landschaft gleichzusetzen sind. Dazu müsste lediglich der Maßstab der Ressourcen-Markt-Landschaft verkleinert werden, was eine präzisere Analyse der zerklüfteten Fitnessstruktur in der näheren Umgebung erlaubt, wie sie in Abb. 23 dargestellt ist. Die Vorteile der vorgestellten evolutionären Wanderung bleiben auch in einem **kleineren Maßstab** erhalten; denn den Unternehmen stehen aufgrund des komplexitätsbedingten permanenten Wandels der Unternehmensumwelt häufig nur kleine Chancenfenster zur Verfügung, in denen sie ihre Vorteile nutzen können, bevor diese durch die Wettbewerber erodiert werden.[568] Die ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte und Nischen verkörpert somit speziell für Klein- und Mittelunternehmen eine generische Strategie, weil erworbene Wettbewerbsvorteile nicht dauerhaft gehalten werden können. Diese Einschätzung des Wettbewerbs hatte bereits SCHUMPETER zu der Erkenntnis geführt, der **Unternehmergewinn** sei kein dauerhafter Einkommenszweig, sondern er entgleite dem Unternehmer, so-

---

[566] Eine derartige Chance zur quasi 'Neuerfindung' einer Branche ist in der Realität allerdings eher selten anzutreffen. Der Großteil neuer Markteintritte erfolgt ohne oder auf der Basis kleinerer Produkt- und Prozessinnovationen. Vgl.: Ehrmann, Th., Biedermann, R., Die Markteintrittsstrategie der Selbstbeschränkung und das Warten auf die Wachstumschance: ein Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensgründung, a. a. O., S. 7.

[567] Beinhocker, E., Robust adaptive Strategies, a. a. O., S. 100f.

[568] Vgl.: Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, a. a. O., S. 131.

bald dessen Unternehmerfunktion, nämlich die Durchsetzung neuer Kombinationen, erfüllt sei. Der Unternehmergewinn ist demnach an die Neuschaffung gekoppelt und muss als Kind und gleichzeitig als Opfer der Entwicklung gesehen werden.[569] Besonders für die mit wenig Marktmacht ausgestatteten, innovativen mittelständischen Produktionsunternehmen, deren Erträge primär den Charakter von Unternehmergewinnen besitzen, kann die Strategie nicht darin bestehen, die erzielten Wettbewerbsvorteile zu schützen, sondern es ist notwendig, permanent neue Wettbewerbsvorteile zu kreieren, bevor die alten Vorteile durch Imitationen der Konkurrenz erodiert werden.[570] Dazu müssen mit dem Erreichen der Zielorte oder schon während der strategischen Wanderung permanent neue Zielpunkte in der sich permanent ändernden Ressourcen-Markt-Landschaft ausgewählt und so eine unendliche Kette strategischer Wanderungen aneinandergereiht werden. Somit scheint das Entrepreneurial-Walk-Konzept besonders für innovative Klein- und Mittelunternehmen gerade deswegen ein dauerhafter Strategieansatz zu sein, weil dieser Ansatz in seinem Kern jegliche Dauerhaftigkeit negiert.

---

[569] Vgl.: Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, a. a. O., S. 236.

[570] Vgl.: Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, a. a. O., S. 131.

# D. Implikationen und Ausblick

## 1. Zusammenfassung und kritische Würdigung

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildete die Frage, mit welchem Strategiekonzept kleine und mittlere Produktionsunternehmen die Herausforderungen bewältigen können, die sich im Zusammenhang mit der Erschließung neuer Märkte in einer dynamisch komplexen Unternehmensumwelt ergeben. Das Problemfeld wurde am Beispiel der deutschen Textilindustrie bearbeitet, die in exemplarischer Weise mit einem extremen Wandel der globalen Wettbewerbsbedingungen und den Veränderungen durch den technischen Fortschritt konfrontiert wurde.

Die daraus resultierende besondere strategische Situation von Herstellern textiler Flächen wurde in Kapitel A erläutert. Hervorzuheben war in dem Zusammenhang, dass die Textilproduzenten sich zwei sehr unterschiedlichen Marktentwicklungen gegenüber sehen. Während der Markt für Klassische Textilien (Heim- und Bekleidungstextilien) aus der Perspektive der deutschen Textilindustrie stagniert bzw. schrumpft, wird der Markt für Technische Textilien allgemein als zukunftsorientierter Wachstumsmarkt angesehen. Beide Märkte können prinzipiell mit den gleichen Ressourcen erschlossen werden, woraus besonders für mittelständische Unternehmen interessante strategische Alternativen erwachsen, da im Falle einer verwandten Diversifikation auf Basis interner Entwicklungen deren begrenzte Verfügbarkeit über Ressourcen nicht so sehr als limitierender Faktor wirkt.

Die Problemstellung wurde unter der Annahme bearbeitet, dass es sich sowohl bei Märkten als auch bei Unternehmen um komplexe dynamische Systeme handelt, die einem permanenten Wandel unterworfen sind und die in einer koevolutionären Wechselbeziehung zueinander stehen. Ziel der Untersuchung war es, ein Strategiekonzept für die Erschließung neuer Märkte zu entwickeln, welches zentrale Elemente des ressourcen-, markt- und evolutionstheoretischen Ansatzes vereint. Damit sollte einerseits die aus dem komplexitätsbedingten Wandel der Unternehmensumwelt resultierende Planungsunsicherheit in der Strategie abgebildet und andererseits die Veränderung des Umfeldes als notwendige Quelle für neue Wettbewerbschancen mittelständischer Unternehmen betrachtet werden.

Mit dieser Maßgabe ließ sich die Untersuchung in zwei Blöcke aufteilen, die überspitzt mit den Fragen nach dem Wohin? und nach dem Wie? zusammengefasst werden können. Während unter der Frage nach dem ‚Wohin?‘ die analytisch ba-

sierte Identifikation eines geeigneten Zielmarktes betrachtet wurde, charakterisierte die Frage nach dem ‚Wie?' die Anpassung der unternehmensspezifischen Ressourcen an die Anforderungen des neuen Marktes. Diese Aufspaltung in zwei Blöcke erschien jedoch nur zulässig, weil sie auf der Grundlage der Erkenntnis erfolgte, dass letztlich beide Fragenkomplexe als interdependentes Problem mit starken Rückkopplungseffekten betrachtet werden müssen.

Die Grundlage für die Entwicklung des Strategiekonzeptes bildeten die Erkenntnisse der ressourcenorientierten Strategieforschung, die allerdings durch weitere theoretische Ansätze ergänzt wurden; denn die einseitige Ausrichtung auf die ‚Inside-Out'-Perspektive im Ressourcenansatz, der im Prinzip davon ausgeht, dass für einen auf spezifischen Kompetenzen beruhenden herausragenden Kundennutzen immer ein Markt vorhanden ist, wird der Realität nicht gerecht.[571] Für die Suche nach neu zu erschließenden Märkten erschien vor allem die zusätzliche Berücksichtigung der marktorientierten Perspektive erforderlich. Vor diesem Hintergrund wurde das Modell der **Ressourcen-Markt-Landschaft** entworfen. Auf Basis von Experteninterviews entstand mit Hilfe der Multidimensionalen Skalierung ein Landschaftsmodell, in dem elf ausgewählte Textilmärkte als gebirgsähnliche Formation dargestellt sind. Es gibt Auskunft über die ressourcenbezogenen Distanzen zwischen verschiedenen Orten, über die Ressourcenspezifität und die Attraktivität der abgebildeten Märkte sowie über die regionale Strukturierung des zu analysierenden Branchenausschnittes. Mit der so erzielten **Integration der ressourcen- und marktorientierten Perspektive** verkörpert die Ressourcen-Markt-Landschaft ein Instrument, welches die angestrebte analytisch basierte Identifikation potentieller Zielmärkte ermöglicht. Die theoretische und empirische Fundierung des Modells lässt neben der Visualisierung des komplexen Entscheidungsproblems eine detailliertere Analyse zu, deren Ergebnisse die Auswahl eines optimalen Zielmarktes erleichtern. So wurde auf der Basis zuvor hergeleiteter Kriterien anhand eines Scoringmodells eine Rangfolge zwischen den Märkten der Ressourcen-Markt-Landschaft bzgl. ihrer Vorziehungswürdigkeit aufgestellt. Damit konnte für ein positioniertes Beispielunternehmen ein geeigneter Zielmarkt identifiziert werden, der als Optimum aus ressourcenorientierter Erreichbarkeit und marktorientierter Attraktivität bewertet wurde.

---

[571] Vgl.: Rühli, E., Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management, S. 78f.

Die erforderliche Anpassung der unternehmensspezifischen Ressourcen ließ sich als **zielorientiert-adaptive Wanderung** auf einem strategischen Pfad in einer an die Ressourcen-Markt-Landschaft angelehnten Fitnesslandschaft interpretierten. Der evolutionäre Charakter dieser Wanderung und die damit manifestierte Prozessorientierung der Strategie erschien angesichts zunehmender Umweltturbulenzen gegenüber den klassischen statischen Strategieansätzen vorteilhaft. Die systemtheoretische Fundierung dieser Arbeit ermöglichte es, den Ressourcentransformationsprozess als Trajektorie zu beschreiben, was die Pfadabhängigeit und die dynamische Orientierung der zugrunde liegenden strategischen Entscheidungen betont. Als wichtiges Element in der koevolutionären Wechselbeziehung zwischen organisationalen Lern- und Rekonfigurationsprozessen und dem permanenten Wandel der Umwelt wurde die **Entrepreneurship-Komponente** angesehen. Die Hervorhebung des Unternehmertums erfolgte auch im Hinblick auf die Untersuchungsobjekte, bei denen es sich überwiegend um inhabergeführte mittelständische Produktionsunternehmen handelt. Die dort vorherrschende Ressourcenbegrenzung kann häufig nur durch besondere Innovationsstärke kompensiert werden, die auf Kreativität, Risikoaffinität und auf der Fähigkeit beruht, urteilsbasierte Entscheidungen zu treffen. Gerade für mittelständische Unternehmen erscheint eine proaktive Unternehmermentalität, die auf der permanenten Weiterentwicklung von Ressourcen und Kompetenzen aufbaut, empfehlenswerter als die ressourcenintensive und an Marktmacht gebundene Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, wie sie im industrieökonomischen Ansatz empfohlen wird. Als Abgrenzung zu den rein adaptiven Strategieansätzen wurde das vorgestellte Gesamtkonzept mit dem Begriff **Entrepreneurial-Walk** bezeichnet, nicht zuletzt, um den Willen und die Möglichkeit zur aktiven Gestaltung der Unternehmung und der relevanten Umwelt zu betonen. Damit kehrt das entwickelte Strategiekonzept zu den Ursprüngen mittelständischer Unternehmungen zurück und betrachtet den Wandel - in Anlehnung an den generischen Unternehmertypus - nicht als Gefahr, sondern als notwendige Quelle für neue Wettbewerbschancen.

Der besondere Nutzen der entwickelten Ressourcen-Markt-Landschaft liegt für die strategische Planung in der strukturerhaltenden Verdichtung einer Vielzahl komplexer Informationen in einem niedrigdimensionierten und damit anschaulichen Modell. Aufgrund der darin vorgenommenen Zusammenführung ressourcen- und marktorientierter Aspekte gelingt die Beurteilung der ‚relativen Attraktivität' neuer Märkte, so dass die strategisch wesentlichen Informationen für die Auswahl eines potenziellen Zielmarktes integrativ berücksichtigt werden. Der für die Anschaulichkeit des Modells erforderliche **Reduktionismus** (es können maximal drei Dimen-

sionen visuell dargestellt werden) bildet mit Blick auf den interaktiven mehrdimensionalen Charakter firmenspezifischer Ressourcen den **zentralen Kritikpunkt** an der gewählten Modellstruktur. Der potentiellen Gefahr einer zu starken und damit verfälschenden Dimensionsreduktion wurde aber durch den Einsatz der Multidimensionalen Skalierung begegnet, deren verschiedene Gütemaße einem unzulässigen Reduktionismus vorbeugen. Allerdings hätte die Interpretation und Abgrenzung der beiden **Ressourcendimensionen**, die wesentlich auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen erfolgte, zum Beispiel durch eine Faktorenanalyse unterstützt werden können. Aufgrund der nach wie vor bestehenden Defizite in Bezug auf geeignete Operationalisierungskriterien zur Erfassung von firmenspezifischen Ressourcen wäre eine solche Untermauerung der Bezeichnung der Ressourcenachsen aber nur mit einem im Verhältnis zur dann gewonnen Exaktheit der Begriffsbildung übergroßen empirischen Aufwand zu realisieren gewesen.[572] Gerade die kaum zu explizierende Trennung der Einzelkomponenten der Ressourcendimensionen galt ja als Hauptgrund für den Einsatz der Multidimensionalen Skalierung, weil diese statistische Analysemethode es ermöglicht, auch ohne explizit genannte Eigenschaften Objekte in Bezug auf ihre Ähnlichkeit, in diesem Falle ressourcenbezogene Ähnlichkeit, zu beurteilen.[573]

Wegen des hohen Abstraktionsgrades der Ressourcen-Markt-Landschaft ist es auch für den Autor unstrittig, dass die vorgestellte Analyse für eine so wichtige Entscheidung wie die Erschließung eines neuen Marktes nur eine Tendenzaussage liefern kann, die durch zusätzliche Informationen und Diskussionen im obersten Management unterstützt werden muss. Die dreidimensionale Strategielandschaft und die darin mögliche Visualisierung strategischer Ziele liefert für derartige Diskussionen einen bereichsübergreifend verständlichen Bezugsrahmen. Dieser Punkt ist vor allem mit Blick auf ein heterogenes Management aus Technikern und Kaufleuten, wie es häufig in Produktionsunternehmen anzutreffen ist, nicht unerheblich. Die Anschaulichkeit, Transparenz und der hohe Kommunikationswert des

---

[572] Dieser Kritikpunkt entspricht dem Hauptkritikpunkt am Verfahren der Multidimensionalen Skalierung, welches an der schwierigen Interpretation der Ergebnisse, insbesondere der gefundenen aber unbekannten Dimensionen leidet. Vgl.: Backhaus, K. et al., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, a. a. O., S. 433.

[573] Es sei an dieser Stelle noch darauf hingewiesen, dass die explizite Benennung der untergeordneten Ressourcendimensionen auch dadurch erschwert wird, dass gerade die wettbewerbsvorteilbegründende Eigenschaft von Einzelressourcen in der schweren Durchschaubarkeit ihrer Interaktionsbeziehungen liegt (vgl. Kapitel B.1.22 sowie Abb. 6).

entwickelten Modells erleichtern die Analyse und Diskussion möglicher strategischer Ziele über Funktions- und Abteilungsgrenzen hinweg, ebenso wie die anschließende breite Kommunikation einer vom obersten Management entwickelten strategischen Intention.[574] Neben diesen Merkmalen liefert die Ressourcen-Markt-Landschaft aber vor allem die innovative Verbindung der ressourcen- und marktorientierten Perspektive, was im Rahmen der Identifikation und Erschließung neuer Märkte nicht nur für mittelständische Produktionsunternehmen als zentraler Vorteil zu werten ist.

Ein anderer **Kritikpunkt** an der in dieser Arbeit beschriebenen Auswahl eines neuen Marktes mit Hilfe der Ressourcen-Markt-Landschaft besteht in der Frage, ob mögliche **Markteintrittsbarrieren**, deren Ursachen einerseits in strukturellen Barrieren und andererseits in zu erwartenden Abwehrreaktionen bestehender Unternehmen liegen,[575] im Modell genügend berücksichtigt werden. Die **strukturellen Zutrittsschranken**[576] lassen sich indirekt aus der Höhe der Attraktivität eines Marktes ablesen, da die Kriterien, nach denen die Marktattraktivität beurteilt wurde, explizit auf Eintrittsbarrieren hinweisen.[577] Mögliche **eintrittsverhindernde Verhaltensweisen** der etablierten Wettbewerber, insbesondere zu erwartende Preissenkungen, konnten dagegen nur begrenzt im Modell wiedergegeben werden. Dieses Defizit der Ressourcen-Markt-Landschaft muss erwähnt werden, da häufig gerade die Kosten, die aus den Vergeltungsmaßnahmen der existierenden Branchenteilnehmer entstehen, bei einer Abwägung von Kosten und Nutzen (in Form von Cash-flows) im Vorfeld einer Eintrittsentscheidung vernachlässigt werden.[578] Allerdings darf bei dem Hinweis auf eine möglicherweise erforderliche separate Darstellung der zu erwartenden Kosten, die aus dem eintrittsverhindernden

---

[574] Damit teilt sie die Vorteile klassischer Portfolio-Konzepte. Vgl.: Kreilkamp, E., Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin, et al. 1987, S. 558.

[575] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 426.

[576] Dabei handelt es sich primär um Betriebsgrößenersparnisse, um absolute Kostenvorteile und um Produktdifferenzierungsvorteile etablierter Unternehmen. Vgl.: Bain, J. S., Industrial Organization, a. a. O., S. 255ff.

[577] Vgl.: Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, a. a. O., S. 112ff

[578] Vgl.: Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, a. a. O., S. 427ff.

Verhalten der etablierten Unternehmen resultieren, nicht der Hinweis auf deren **äußerst schwierige Vorhersage** und finanzielle Bewertung fehlen. Die Schwierigkeiten der Voraussage hängen eng mit der **Interdependenz** zwischen dem tatsächlichen Verhalten und den Reaktionserwartungen der Etablierten und des Newcomers zusammen.

Bei der Erklärung der interdependenten Verhaltensweisen bestehender und neu eintretender Unternehmen kommt den spieltheoretischen Weiterentwicklungen der **Limit-Price-Theorie**[579], wie zum Beispiel dem **Signaling-Konzept**[580], dem **Reputation-Modell**[581] oder dem **Raising rival's costs**[582] Modell, eine besondere Bedeutung zu. In diesen und ähnlichen Konzepten werden Etablierte und Newcomer als strategische Akteure betrachtet, die asymmetrisch verteilte Informationen zum Aufbau eines strategischen Vorteils nutzen. Es wird im Prinzip davon ausgegangen, dass Vergeltungsandrohungen seitens der etablierten Wettbewerber die Erwartungen des Newcomers negativ beeinflussen. Weil die Aussicht auf eine unterdurchschnittliche zukünftige Rendite ihn veranlasst, weitere irreversible Eintrittskosten zu vermeiden, kann der Newcomwer schließlich von einem Marktein-

---

[579] Die **Limit-Price-Theorie** versucht, den eintrittssperrenden Effekt einer zutrittsbehindernden Preispolitik zu erklären, steht aber vor dem konzeptionellen Problem der Interdependenz von Entscheidungen der etablierten Wettbewerber und eintretender Newcomer. Denn entscheidend ist für den neu eintretenden Konkurrenten nicht der pre-entry price, sondern der vom Newcomer erwartete post-entry price. Beide Preise sind aber interdependent, weil sie jeweils von den Erwartungen und von dem tatsächlich gezeigten Verhalten der Etablierten und des Newcomers abhängig sind. Vgl.: Minderlein, M., Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebwirtschaft, Heft 2, 1990, S. 156f.

[580] Im **Signaling-Konzept** wird angenommen, dass der unvollständig informierte Newcomer eine Preissenkung des Etablierten als Nachteil perzipiert, indem er davon ausgeht, dass er selbst gegenüber den bestehenden Wettbewerbern einen Kostennachteil besitzt. Vgl. zum Signaling-Konzept: Salop, S. C., Strategy, predation, and antitrust analysis: An introduction, in: Salop, S. C., (Hrsg.), Strategy, predation, and antitrust analysis, Washington 1981, S. 1-42.

[581] Im **Reputation-Modell** wird angenommen, dass etablierte Unternehmen versuchen, durch Statuieren eines Exempels zukünftige potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abzuhalten indem sie eine ‚reputation for toughness' aufbauen. Vgl. zum Reputation-Modell: Milgrom, P., Roberts, J., Predation, reputation, and entry deterrence, in: Journal of Economic Theory 27, 1982, S. 280-312.

[582] Der Erklärungsansatz des **Raising rival's costs** geht von einer durch die etablierten Wettbewerber veranlassten Erhöhung der Kosten im Inputmarkt aus, wodurch die strukturellen Eintrittsbarrieren vergrößert werden, um so mögliche Newcomer von einem Markteintritt abzuhalten. Vgl. zum Konzept der Raising rival's costs: Salop, S. C., Scheffmann, D. T., Raising rival's costs, in: American Economic Review 73, Papers and Proceedings, 1983, S. 267-271.

tritt abgehalten werden.[583] Der nachhaltige Erfolg der Androhung von Vergeltungsmaßnahmen beruht jedoch auf der Annahme rational handelnder Newcomer.[584] In vielen mittelständischen Unternehmen, die den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bilden, ist jedoch ein kreativ-visionärer Unternehmertypus anzutreffen, so dass die stark von Erwartungen geprägte Bewertung der Markteintrittsbarrieren aus der Perspektive des Newcomers zusätzlich erschwert wird. Die Vernachlässigung der ressourcenorientierten Perspektive im Rahmen der Analyse von Markteintrittsbarrieren, die ihre Wurzeln in den industrieökonomischen Ansätzen hat, bedeutet zudem eine Einschränkung, die gerade mit dem entwickelten Ressourcen-Markt-Modell überwunden werden sollte. Insgesamt erscheint daher die nur indirekte Berücksichtigung von Markteintrittsbarrieren im Modell vertretbar.

Die problematische Wechselwirkung zwischen dem tatsächlichen Verhalten der etablierten Konkurrenz und dem Eintrittskalkül des Newcomers, die sich in der Interdependenz von pre-entry- und post-entry-Preisen widerspiegelt, kann aber als ein Aspekt des permanenten Wandels der Unternehmensumwelt in das Strategiekonzept einfließen. In der propagierten dualistischen Zieldefinition und in der Interpretation des strategischen Pfades als Trajektorie liegt die Chance, derartige Veränderungen der Umwelt, die erst nach der Eintrittsentscheidung des Newcomers wahrnehmbar sind, zu antizipieren und die Richtung der strategischen Wanderung den neuen Gegebenheiten anzupassen. Diese im Entrepreneurial-Walk-Konzept enthaltene evolutionäre Grundhaltung, die das Unternehmen als dynamisch komplexes System in einer ebensolchen Umwelt versteht, reflektiert die Erkenntnis, dass die Realität sich immer anders entwickeln kann als im Modell abgebildet. Das bedeutet aber nicht, dass Modelle deswegen verworfen werden müssen, sondern nur, dass sie regelmäßig modifiziert werden müssen.[585]

---

[583] Vgl.: Vgl.: Minderlein, M., Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebwirtschaft, Heft 2, 1990, S. 165f.

[584] Vgl.: Minderlein, M., Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebwirtschaft, Heft 2, 1990, S. 171.

[585] Vgl.: Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, a. a. O., S. 117.

## 2. Übertragbarkeit des Konzeptes und Implikationen für die Praxis

Die in dieser Arbeit vorgestellte ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte in Form des Entrepreneurial-Walk wurde am Beispiel der Textilindustrie in Deutschland vorgestellt und legt auch deren Rahmenbedingungen zugrunde. Eine zentrale Rolle spielt dabei die parallele Existenz von stagnierenden und wachsenden Märkten, die trotz ihrer Heterogenität auf den gleichen webtechnologischen Plattformressourcen aufbauen. Diese besondere Struktur der Textilindustrie ermöglicht außergewöhnliche Ressourcen-Leverage-Effekte im Rahmen verwandter Diversifikationen; denn die Ressourcen, die in stagnierenden Klassischen Textilmärkten nur zu geringen Renten führen, ermöglichen einen schnellen und effektiven Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in den attraktiven Märkten für Technische Textilien und erzielen dort entsprechend hohe Renten. Aufgrund dieser Besonderheiten stellt sich die Frage nach der **Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Branchen** und Unternehmensformen. Prinzipiell gilt zunächst, dass der Grad des zu erwartenden Ressourcen-Leverages zwar wichtig, aber nicht ausschlaggebend für die Umsetzbarkeit des Strategiekonzeptes ist. Die evolutionäre Erschließung eines neuen Marktes ist dann strategisch sinnvoll, wenn damit in erster Linie ungenutzte Ressourcen ausgelastet werden oder eine Multiplikation von Kernkomptenzen erzielt wird. Selbst bei relativ kurzen Wanderungen in naheliegende Märkte oder Nischen kann das Konzept des Entrepreneurial-Walk als Strategie eingesetzt werden, wenn die zugrunde liegende Ressourcen-Markt-Landschaft maßstäblich angepasst wird.

Als **Beispiel** für die ressourcenbasierte Erschließung eines neuen Marktes aus einer nicht-textilen Branche kann die Diversifikation von Canon in den Markt für Laserdrucker genannt werden. Ein besonderer Erfolgsfaktor war dabei die gleichzeitige Nutzung von Ressourcen aus der Dimension ‚Technisches Wissen' und aus der Dimension ‚Reputation' für die Erschließung des neuen Marktes. So konnte mit der Übernahme des Druckwerks der Fotokopiergeräte auf vorhandene technologische Kernkompetenzen und mit der Nutzung der Distributionsstruktur aus dem Foto- und Kopiergeschäft auf bestehende Beziehungs- und Reputationskompetenzen zurückgegriffen werden. Damit war Canon in der Lage, die marktspezifischen Ressourcen effizienter aufzubauen als die Mitbewerber und

erzielte einen langfristig wirkenden Wettbewerbsvorteil.[586] Ähnliche Beispiele führt BÜHNER aus verschiedenen Branchen an. Er nennt unter anderem die ressourcenbasierte Diversifikation von Unternehmen mit wehrtechnischen Produkten in den Bereich der Regel- und Prüftechnik, von Glasherstellern in den Bereich der Solartechnik, von der Elektronik in den Automobil- und Verkehrstechnikbereich, vom Flugzeugbau in die Medizintechnik oder vom Warmluftanlagenbau in das Systemgeschäft für Klimatechnik.[587]

Vor dem Hintergrund dieser Beispiele ist anzunehmen, dass es kaum branchenspezifische Charakteristika gibt, die eine Übertragbarkeit des vorgestellten Strategieansatzes zur ressourcenbasierten Erschließung neuer Märkte ausschließen. Allerdings ist die vorherige, analytisch basierte Identifikation eines geeigneten Zielmarktes essentiell. Der Markt kann bereits bestehen oder nur als potentieller Markt sichtbar sein, er muss aber unbedingt eine ausreichende **relative Marktattraktivität im Sinne des Modells** besitzen. Das heißt, er muss aus marktorientierter Perspektive attraktiv und gleichzeitig aus ressourcenorientierter Perspektive erreichbar sein. Durch den Einsatz der Ressourcen-Markt-Landschaft als Analyseinstrument wird einerseits vermieden, unter dem Eindruck hoher ressourcenbezogener Effizienzvorteile ausschließlich in der unmittelbaren Nähe des gegenwärtig bedienten Marktes nach neuen Zielen zu suchen, andererseits verführt eine außergewöhnlich hohe Attraktivität eines weit entfernt liegenden Marktes nicht dazu, die möglicherweise begrenzten unternehmensspezifischen Möglichkeiten zu ignorieren. Damit reduziert sich die Gefahr einer fehlerhaften Zielmarktauswahl, die gerade in kleineren Unternehmen existenzielle Auswirkungen haben kann. Die Identifikation eines geeigneten Zielmarktes mit Hilfe der Ressourcen-Markt-Landschaft kann prinzipiell branchenübergreifend eingesetzt werden, da die ressourcenbezogene Erreichbarkeit und die Marktattraktivität übergeordnete Kriterien für den Wettbewerbserfolg darstellen. Allerdings führen unterschiedliche Branchencharakteristika zu unterschiedlichen Ressourcen-Leverage-Effekten. Nicht nur die im Entrepreneurial-Walk-Konzept beantwortete Frage nach dem ‚Wohin?',

---

[586] Vgl.: Markides, C., Williamson, P., Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, a. a. O., S. 157f; Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 74ff und 203f.

[587] Vgl.: Bühner, R., Produktdiversifikation auf der Basis eigenen technologischen Know-hows, a. a. O., S. 1397.

sondern auch die Antwort auf die Frage nach dem ‚Wie?' besitzt branchenübergreifenden Charakter. Wie in der Arbeit hergeleitet wurde, muss aufgrund des immanenten **Wandels komplexer dynamischer Systeme** davon ausgegangen werden, dass gegenwärtige Wettbewerbsvorteile auf Dauer keinen Bestand haben können - unabhängig von der Branche und von der aktuellen strategischen Position eines Unternehmens. Darum verkörpert die permanente Suche nach neuen Märkten und Marktnischen und die daraus resultierende andauernde adaptiv-zielorientierte Wanderung durch die Ressourcen-Markt-Landschaft zu immer neuen Fitnessgipfeln eine **neue branchenübergreifende strategische Grundhaltung,** die in der wachsenden Komplexität und Dynamik des Wettbewerbs und der damit einhergehenden Negation jeglicher Dauerhaftigkeit der Umweltbedingungen begründet ist.

Neben der Frage nach der Übertragbarkeit des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes auf andere Branchen stellt sich zudem die Frage nach der **Übertragbarkeit** auf nicht mittelständische **Organisationsformen**, weil der Entrepreneurship-Ansatz eine zentrale Stellung innerhalb des Strategiekonzeptes einnimmt. Hier wäre zu überprüfen, ob es Unternehmensgrößenordnungen gibt, die aufgrund ihrer Größe und dem damit verbundenen Maß an bürokratischen Strukturen ein originäres Unternehmertum nicht mehr zulassen. Im selben Zusammenhang wäre zu überprüfen, inwieweit das Modell einer **Unternehmerpersönlichkeit** bedarf, wie sie etwa von SCHUMPETER charakterisiert wurde. Für BACKHAUS ist der herausragende Erfolg vieler Unternehmen allerdings eng mit den dahinter stehenden unternehmerisch denkenden Persönlichkeiten verbunden.[588] Speziell in den jüngeren Unternehmen der Computerbranche finden sich internationale Konzerne wie Microsoft oder Apple, die von ihrem Gründer-Unternehmer direkt oder indirekt geführt werden. Die visionäre Kraft, das Durchsetzungsvermögen und andere unternehmerische Fähigkeiten eines BILL GATES oder STEVE JOBS tragen auch heute noch maßgeblich zum Erfolg ihrer mittlerweile sehr großen Unternehmen bei.[589] Trotz dieser und anderer Beispiele besteht auch die Möglichkeit, dass hinter der Entrepreneurship-Blackbox des Modells nicht eine Einzelpersönlichkeit, sondern ein Team von unternehmerisch denkenden Managern steht. HINTERHUBER ET AL. stel-

---

[588] Vgl.: Backhaus, K., Wer kopiert verliert, in: Manager Magazin, Nr. 3, 30. Jg., 2000, S. 149.

[589] Vgl.: Jakob, R., Von der Garage in die Arena, in: IO Management Zeitschrift, Nr. 12, 2000, S. 67f.

len in diesem Zusammenhang das Konstrukt **'Leadership'** dem klassischen Management gegenüber. Sie lehnen sich damit an den Entrepreneurship-Begriff an, indem sie mit 'Leadership' unter anderem das ‚Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit der Fähigkeit, sie umzusetzen' charakterisieren. 'Leadership' kann sowohl von einem Individuum als auch von einem Führungsteam verkörpert werden.[590] Eine tiefergehende Analyse der Frage nach der Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Unternehmensformen fällt jedoch in den Bereich der Organisationsforschung, weshalb an dieser Stelle nur der Hinweis erfolgen soll, dass neuere Organisationsansätze, wie die virtuelle Unternehmung, das Prinzip der Selbstorganisation oder kybernetische Organisationsstrukturen auch für große Organisationseinheiten Ansatzpunkte zur Umsetzung unternehmerisch geprägter evolutionärer Strategien bieten.[591] Eine Übertragbarkeit des Konzeptes erscheint interessant, weil bei sogenannten ‚corporate ventures' im Gegensatz zu ‚individual ventures' die überlegene Ressourcenausstattung eines Großunternehmens genutzt werden kann.[592] Wenn mit Hilfe eines organisationalen Entrepreneurships die Überwindung des Flexibilitätsnachteils gelingt, können daraus erhebliche Wettbewerbsvorteile resultieren.

Die **grundlegende Implikation dieser Arbeit** für die Managementpraxis liegt darin, jegliche Annahme einer statischen Umwelt aufzugeben und Strategie nicht als das konsequente Hinarbeiten auf fest fixierte Zielpunkte zu verstehen, sondern als zielorientiert-adaptiven Wanderungsprozess in unscharf definierte und regelmäßig zu überprüfende Zielregionen der Ressourcen-Markt-Landschaft, die sich ebenfalls permanent verändert.

Die in dieser Arbeit herausgestellte besondere Eignung des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes für mittelständische Unternehmensgrößen ist mit der Implikation ver-

---

[590] Vgl.: Hinterhuber, H., Handlbauer, G., Matzler, K., Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen - entwickeln - umsetzen, München, Wien 1997, S. 186f.

[591] Vgl.: Scholz, C. Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997, S. 320ff; Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, a. a. O., S. 280ff; Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, a. a. O., S. 115ff und 341ff.

[592] Vgl.: Ehrmann, Th., The selective entrepreneurship puzzle, Beitrag zur: 22[th] annual conference of the Strategic Management Society, San Francisco 2001, veröffentlicht unter: http://www.ug.uni-muenster.de/forschung/forsch.htm, S. 2.

bunden, die geringe Größe des eigenen Unternehmens nicht als ressourenlimitierenden Nachteil zu verstehen, sondern als Chance zu begreifen. Sie besteht darin, den Mythos des eigenen Unternehmens wiederzuentdecken und das damit verbundene **originäre unternehmerische Denken und Handeln** zum Kern einer zukunftsorientierten Strategie zu erheben.[593] Die Orientierung an den Prinzipien eines generischen Unternehmertums wird durch eine Organisationsstruktur, wie sie in vielen inhabergeführten Mittelstandsunternehmen anzutreffen ist, begünstigt. Sie erfüllt mit ihren flachen Hierarchien, den kurzen Entscheidungswegen und ihrer Flexibilität die Forderung, dass Strategieausrichtung und Organisationsstrukturen kompatibel sein müssen und sich gegenseitig unterstützen sollten.[594] Allerdings muss im gleichen Zusammenhang auf das Problem der **kritischen Größe** hingewiesen werden. So ging aus den Expertengesprächen hervor, dass die mittelständische Organisationsstruktur zwar die genannten Vorteile bietet, jedoch eine kritische Größe nicht unterschritten werden darf, weil die damit verbundene, extreme Ressourcenbegrenzung kaum noch Spielräume bietet, mit den eigenen Produkten einen notwendigen herausragenden Kundennutzen zu generieren. Ohne die Schaffung eines außergewöhnlichen Kundennutzens geraten kleine und mittlere Unternehmen allerdings in eine **gefährliche strategische Zwischenposition**, in der sie weder dem Preiswettbewerb der Billiganbieter standhalten noch mit den internationalen Spitzenmarken konkurrieren können.[595] Wo die kritische Masse eines Unternehmens anzusiedeln ist, lässt sich nicht generell festlegen, sie hängt sowohl von branchen- als auch von unternehmensspezifischen Faktoren ab. So ist die erforderliche Mindestausstattung mit tangiblen und intangiblen Ressourcen in forschungsintensiven High-Tech-Märkten anders zu beurteilen als in Märkten mit technisch weniger anspruchsvollen Produkten. Eine Innovationsführer-

---

[593] Eine derartige Rückbesinnung auf den Entrepreneurship-Gedanken wird derzeit von HEWLETT PACKARD propagiert. In einer Anzeigenkampagne wird versucht, mit der Abbildung der ersten HP-Fabrik hinter der 367 Adison Avenue in Paolo Alto den Mythos 'Garage' wiederzubeleben, um damit die Herausforderungen des radikaleren Wettbewerbs in dieser Branche zu bewältigen.

[594] Vgl.: Ayad Al-Ani, Das Neue Strategische Management: Strategieentwicklung in der Post-Reengeneering Ära, in: Hinterhuber, H. H., et al. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 64.

[595] Vgl.: Meck, G., Das reine Bier reicht nicht zum Überleben, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 40, 7.10.2001, S. 38; Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage), 5. Aufl., Frankfurt a. M. 1999, S. 44f.

schaft im Bereich Klassischer Heimtextilien erfordert in qualitativer und quantitativer Hinsicht ein kleineres Grundvolumen an Ressourcen als beispielsweise im Flugzeugbau. Obwohl **Innovationen** für die Existenz mittelständischer Industrieunternehmen lebensnotwendig sind, bergen sie wegen ihrer wachsenden Ressourcenintensität auch ein großes Risiko für die Existenz der Unternehmen, die sich kaum Fehlschläge bei ihren Innovationen leisten können. Der Ressourcenmangel offenbart sich bereits beim beschränkten Zugang zu rudimentären finanziellen Ressourcen in Form von Krediten oder zu Humanressourcen in Form von Fachkräften.[596]

Derartig grundlegende Ressourcendefizite können allerdings nur selten durch die genannten Entrepreneureigenschaften kompensiert werden. Vor diesem Hintergrund sollten kleinere und mittlere Unternehmen, die vom klassischen Heimtextilmarkt in einen Technischen Textilmarkt diversifizieren wollen, unbedingt prüfen, welche Möglichkeiten der **Kooperation** mit anderen Unternehmen sich bieten; denn die vorliegende Untersuchung zeigte, dass die fortgeschrittene Evolution der Märkte für Technische Textilien zu einer Nachfrage nach immer komplexeren und technisch anspruchsvolleren Problemlösungen führt. Diesem Phänomen liegt im übertragenen Sinne eine **sympatrische Artbildung** zugrunde. Dabei zeigt ein polygenes Merkmal (webtechnische Plattformressourcen) einer Art (Textilhersteller), deren Populationen in einer Umwelt mit mehreren verschiedenen Nischen leben, zunächst Normalverteilung. Eine wie auch immer geartete **disruptive Selektion** begünstigt die Extremtypen am Rande des Merkmalsspektrums. Die ursprüngliche Normalverteilung um den Mittelwert (wenig spezialisierte Ressourcen) verändert sich im Laufe der Zeit zu einer zweigeteilten Glockenkurve mit Maxima an den äußeren Extrempunkten.[597] In Analogie zu diesem Selektionsmechanismus entwickeln sich auch die Ressourcenanforderungen der Märkte für Klassische und Technische Textilien ständig weiter auseinander, was den Wechsel zwischen den Marktarenen erschwert. Die damit verbundenen **ressourcenbezoge-**

---

[596] Vgl.: o. V., Geld- und Fachkräftemangel behindern Innovationen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.10.2001, Nr. 235, S. 18.

[597] Vgl.: Sperlich, D., Populationsgenetische Aspekte der Evolution, in: Siewing, R. (Hrsg.), Evolution: Bedingungen – Resultate – Konsequenzen, 3. Aufl., Stuttgart, New York 1987, S. 381.

**nen Anforderungen und Risiken** lassen sich in einem Unternehmensverbund bzw. innerhalb strategischer Allianzen besser bewältigen.[598]

Trotz spezifischer Vorteile von Kooperationen neigt die Mehrheit der Konsum- und Industriegüterhersteller dazu, das „eigenständige Agieren im Wettbewerb als Kennzeichen einer exzellenten Unternehmensführung" zu betrachten.[599] Das darin enthaltene **Misstrauen gegenüber Kooperationen** mit anderen Unternehmen oder Mitbewerbern ist in traditionsreichen mittelständischen Familienunternehmen besonders häufig anzutreffen. Sie stimmen eher mit D'AVENI überein, der davon ausgeht, dass die Wettbewerbsintensität in dynamischen Umfeldern durch Kooperationen zunehmen wird, weil die Kooperationspartner früher oder später versuchen werden, ihren eigenen Marktanteil auszuweiten oder weil sich andere Wettbewerber ebenfalls zusammenschließen.[600] Diese Kritik würde aber im Falle der Erschließung neuer Märkte nur bedingt greifen, da es nicht darum geht, mangels eigener Ideen den Status Quo in einem stagnierendem Umfeld zu wahren, sondern gemeinsam neue Chancen und Profitmöglichkeiten zu generieren. Die Kooperation erfüllt dabei den Zweck, vorhandene Ressourcendefizite der beteiligten Partner zu kompensieren, die sowohl die Dimension ‚Technisches Wissen' als auch die Dimension ‚Reputation' betreffen können. Dadurch sind die beteiligten Unternehmen in der Lage, Profite zu realisieren, die ihnen im Alleingang aufgrund ihres Ressourcenmangels verschlossen blieben.[601]

Derartige Kooperationsvorteile können jedoch nur greifen, wenn zuvor geeignete Märkte oder Kunden identifiziert wurden und deren Ressourcenanforderungen den

---

[598] Vgl.: Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 294.

[599] Meffert, H., Bongartz, M., Perspektiven des Marketing an der Jahrtausendwende - Bestandsaufnahme aus der Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis, Arbeitspapier der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr. 135, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J., Münster 2000, S. 26.

[600] Vgl.: D'Aveni, R. A., Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, a. a. O., S. 395.

[601] Dieser Vorteil erscheint speziell mit Blick auf die Untersuchungsobjekte besonders relevant. Daneben existieren eine Reihe weiterer Argumente, die für strategische Allianzen und Kooperationen sprechen, es lassen sich aber auch eine Vielzahl von Gefahren und Nachteilen benennen. Vgl. dazu ausführlich: Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, a. a. O., S. 308ff.

diversifizierenden Unternehmen im Prinzip bekannt sind. An dieser Stelle liegt aber besonders für Hersteller von Textilien ein zentrales Problem. Insbesondere die **Erschließung völlig neuer Märkte** wird trotz der breiten Einsatzmöglichkeiten Technischer Textilien erschwert, weil ein ausgeprägtes **Informations-Gap** besteht. In vielen Branchen, in denen Textilien zu verbesserten Problemlösungen eingesetzt werden könnten, sind die Möglichkeiten von Textilien kaum bekannt. Eine große Anzahl von Entwicklern, die für verschiedenste Anwendungen nach neuen Hochleistungsmaterialien suchen, kennt Textilien nur in ihrem klassischen Verwendungszusammenhang. Vielen Unternehmen der mittelständisch geprägten Textilindustrie fällt es aber schwer, neben dem Tagesgeschäft konkrete Marktforschungsprojekte umzusetzen, die eventuell neue Einsatzfelder für Technische Textilien offenbaren, und parallel dazu eine ressourcenintensive Produktentwicklung zu betreiben. Obwohl gerade die nicht perfekte Informationsverteilung in dieser Arbeit als eine Quelle für das Entstehen unternehmerischer Chancen herausgestellt wurde,[602] erscheint das Informationsdefizit so gravierend, dass hier ein übergeordneter Handlungsbedarf gesehen wird.

Es existieren bereits verschiedene **Ansätze**, die bei der **Überwindung des Informations-Gaps** und bei der Entwicklungsarbeit Hilfestellung leisten. So übernehmen eine Reihe textiltechnischer Institute eine wichtige Funktion im Rahmen der Grundlagenforschung und der Optimierung textiler Fertigungsprozesse. Ebenso gibt es in den Textilverbänden Ansätze, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen durch Informationsdienstleistungen und Wissenstransfer zu unterstützen. Allerdings beschränkt sich die Zusammenarbeit zwischen Instituten, Verbänden und Unternehmen oftmals auf die Textilindustrie selbst, wodurch die Informationslücke zu potentiellen Anwendern textiler High-Tech-Produkte aus fremden Branchen bestehen bleibt. Die wenigen marketingorientierten Textil-Institute befassen sich primär mit Problemstellungen der Klassischen Textil- und Bekleidungsindustrie. Einige öffentlich geförderte Initiativen, wie zum Beispiel die ‚Zukunftsinitiative Textil NRW' (ZiTex) sind vielversprechend, weil sie als ein erklärtes Ziel die Absatzförderung deutscher Textilhersteller verfolgen. Allerdings treffen hier oftmals unterschiedliche Charaktere und Verhaltensweisen aufeinander. So fällt es vielen tendenziell pragmatisch denkenden Unternehmern schwer, sich in die Strukturen vierteljährlich stattfindender Arbeitskreise hineinzufinden, sich über längere Zeit

---

[602] Vgl. Deakins, D., Entrepreneurship and Small Firms, a. a. O., S. 14, siehe auch Kapitel C.3.1.

dort zu engagieren und bestehende Probleme auf einer meist abstrakten Ebene zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund könnte auch auf Marketingebene die Kooperation zwischen Unternehmen bzw. Unternehmern einen Weg weisen, da hier zumindest gleiche Denk- und Verhaltensweisen aufeinandertreffen.

## 3. Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten

Die Erkenntnisse dieser Arbeit unterstützen die Forderung, die reduktionistische Sichtweise der klassischen Strategietheorie aufzugeben und der Strategieforschung die **Prinzipien einer holistischen Denkweise** zugrunde zu legen. Vor diesem Hintergrund wurde mit der Entwicklung des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes versucht, strategische Grundsatzfragen zu beleuchten und als Basis für die Optimierung des operativen Geschäftes neue strategische Optionen zu entwickeln.[603]

Die Theorie komplexer dynamischer Systeme sollte das statisch-mechanistische Weltbild als Grundlage strategischer Forschungsarbeiten zunehmend ersetzen. Dabei können die Ergebnisse **anderer Wissenschaftsdisziplinen** sehr hilfreich sein. Insbesondere Naturwissenschaften wie die Biologie und Physik, aber auch Ingenieurwissenschaften bieten eine Vielzahl von Ansatzpunkten, die auf ihre Verwendbarkeit in der Betriebswirtschaft überprüft werden müssten. Da Wirtschaft letztlich von Menschen geprägt wird, spielt die Integration der Sozialwissenschaften, der Psychologie oder der Kognitionsforschung ebenfalls eine zentrale Rolle. Dabei kann gerade die universitäre Forschung den nötigen Raum bieten, frei von Sachzwängen und Optimierungsanforderungen neue interdisziplinär basierte Konzeptionen der Unternehmensführung zu generieren. Dazu ist es jedoch erforderlich, der Mathematik, die ein breites Instrumentarium zur präzisen Beschreibung komplexer Probleme offeriert, einen größeren Raum zuzugestehen.

Parallel zu einer grundlagenorientierten Strategieforschung legt das Verständnis der Betriebswirtschaft als anwendungsorientierte Wissenschaft nahe, Teilaspekte des vorgestellten Modells im Sinne einer praxisorientierten Anwendbarkeit zu konkretisieren. So wäre beispielsweise zu überprüfen, ob die für diese Arbeit maß-

---

[603] Vgl.: Rühli, E., Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 81.

gebliche **Ressourcen-Markt-Landschaft**, etwa durch die Verbreiterung der Erhebungsbasis, noch optimiert werden kann und ob sie für andere Branchen ebenso erstellt werden kann. Außerdem stellt sich die Frage, inwiefern eine **detailliertere Landschaft**, in der auch die verschiedenen Nischen und Teilmärkte einer Branche abgebildet sind, für spezielle Auswahlentscheidungen hilfreich ist. Eine stärkere Betonung der marktorientierten Perspektive wäre als Erweiterung des vorgestellten Modells denkbar. So könnte durch die Positionierung der **relevanten Wettbewerber** in der Landschaft eine bessere Visualisierung der Wettbewerbsintensität gelingen, die bislang in der Einzeldimension ‚Marktattraktivität' nur indirekt abgebildet wurde. Da die Ressourcen-Markt-Landschaft jeweils eine Momentaufnahme darstellt, wäre es angesichts des Prozesscharakters des Entrepreneurial-Walk-Konzeptes hilfreich, ein Konzept für die notwendige **permanente Aktualisierung der Landschaft** zu entwickeln.

Ein offenes Problem des ressourcenbasierten Strategieansatzes besteht nach wie vor in der Identifikation und Bewertung von Ressourcen und Kernkompetenzen.[604] Gerade in mittelständischen Unternehmungen ist oftmals nur ein intuitives Bewusstsein über die eigenen wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten anzutreffen. Um aber die Zielmarktauswahl auf eine bessere analytische Basis zu stellen, wäre es vor allem hilfreich, ein praxisorientiertes Konzept für ein **Ressourcen-Audit** zu entwickeln. Damit sollten sowohl markt- oder branchentypische Ressourcenanforderungen als auch unternehmensindividuelle Ressourcenausstattungen erhoben werden können. Die in dieser Arbeit verwendete Ressourcensystematik könnte erste Ansatzpunkte liefern, ebenso wie die Erweiterung der klassischen SWOT-Analyse. Mit Blick auf die intangiblen organisationalen Ressourcen, die häufig in Routinen gespeichert sind, müssten jedoch zunächst geeignete Operationalisierungen entwickelt werden, und es wäre nach einer praxisgerechten Erhebungsmethode zu suchen. Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Ressourcenaudits wäre auch die Erforschung von Erfolgsfaktoren ressourcenbasierter strategischer Wanderungen interessant. Hier könnte die Textilindustrie mit ihrer überschaubaren und exemplarischen Struktur wiederum als Ausgangspunkt dienen.

---

[604] Vgl.: Freiling, J., Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes: Eine Einordnung in das Neue Strategische Management, a. a. O., S. 200f.

Ein weites Feld für zukünftige Forschungsarbeiten liegt im Bereich der **Entrepreneurkomponente**. Dabei kommt der Untersuchung struktureller und prozessualer Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Entrepreneurship eine besondere Bedeutung zu.[605] Die enge Beziehung zwischen der Innovation als eine der wichtigsten Komponenten zukunftsorientierter Unternehmensstrategien und dem Entrepreneurship erfordert es zudem, die Möglichkeiten und Grenzen der Etablierung eines strategischen Unternehmertums genauer zu analysieren.[606] Neben der Forderung nach einem organisationalen Entrepreneurship stellen komplexe und sich permanent wandelnde Umwelten auch neue Anforderungen an die Personen in der Unternehmensführung. Im skizzierten generischen Unternehmertypus werden gerade die Fähigkeiten und Verhaltensweisen zusammengefasst, die für die Entwicklung eines Unternehmens in turbulenten Umwelten eine herausragende Bedeutung besitzen. Die darin enthaltene Betonung persönlicher Eigenschaften besitzt ein erfolgsrelevantes Potential, welches in der Strategieforschung tendenziell vernachlässigt wird. Dabei wird die Rolle des Unternehmers weniger der eines klassischen, alles bestimmenden Patriarchen entsprechen, sondern vielmehr der eines visionären, kreativen Moderators, der Menschen und ganze Organisationen motivieren kann, und dessen Spezialisierung in der Koordination unterschiedlichster Kompetenzen und Ressourcen liegt, die die Basis der gegenwärtigen und zukünftigen Wettbwerbsfähigkeit bilden.

[605] Vgl.: Meffert, H., Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft, a. a. O., S. 719.

[606] Vgl.: Hitt, M. A., et al., Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, a. a. O., S. 484.

# Anhang

Datenmatrizen der Experteninterviews

Hermann Biederlack GmbH & Co.
Dr. Michael Ottenjann

| Biederlack | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 2 | 3 | 4 | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| 2 bekleidg | 1 | | 4 | 4 | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| 3 schutztx | 2 | 4 | | 2 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 |
| 4 hygiene | 3 | 5 | 2 | | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 |
| 5 geotex | 5 | 6 | 4 | 4 | | 2 | 4 | 6 | 6 | 4 | 6 |
| 6 bautex | 5 | 6 | 4 | 4 | 2 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 7 sportger | 7 | 7 | 6 | 6 | 4 | 2 | | 4 | 4 | 2 | 6 |
| 8 autoform | 7 | 7 | 6 | 6 | 4 | 4 | 2 | | 2 | 2 | 4 |
| 9 lurform | 9 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 4 | 2 | | 2 | 4 |
| 10 transpor | 9 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 4 | 2 | 1 | | 4 |
| 11 energie | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 5 | 4 | 4 | |

Bierbaum Textilwerke GmbH & Co. KG,
Dr. Jan F. Bierbaum

| Bierbaum | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 1 | 1 | 2 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 2 bekleidg | 2 | | 2 | 3 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 5 | 4 | | 1 | 10 | 7 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 |
| 4 hygiene | 1 | 3 | 4 | | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| 5 geotex | 3 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| 6 bautex | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 7 sportger | 7 | 7 | 6 | 6 | 2 | 2 | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 autoform | 6 | 6 | 7 | 7 | 3 | 3 | 1 | | 3 | 1 | 2 |
| 9 lurform | 8 | 8 | 8 | 8 | 4 | 4 | 2 | 1 | | 2 | 3 |
| 10 transpor | 9 | 9 | 9 | 9 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | | 1 |
| 11 energie | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | 4 | 3 | 2 | 3 | |

Cawö Textil GmbH & Co.
Erich Wölte

| CAWÖ | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 2 bekleidg | 3 | | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 3 schutztx | 5 | 3 | | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| 4 hygiene | 5 | 4 | 3 | | 3 | 4 | 3 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| 5 geotex | 5 | 4 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 bautex | 8 | 5 | 3 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 7 sportger | 10 | 8 | 5 | 4 | 3 | 2 | | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 8 autoform | 10 | 8 | 6 | 6 | 3 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 |
| 9 lurform | 10 | 8 | 7 | 6 | 4 | 3 | 2 | 2 | | 3 | 1 |
| 10 transpor | 10 | 8 | 7 | 6 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | | 2 |
| 11 energie | 10 | 8 | 7 | 6 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | |

C. Cramer & Co.
Johannes Cramer

| Cramer | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 1 | 2 | 4 | 5 | 7 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 1 | | 2 | 4 | 5 | 7 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 2 | 2 | | 2 | 4 | 5 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 4 hygiene | 4 | 4 | 3 | | 4 | 5 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 5 geotex | 5 | 5 | 4 | 4 | | 5 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 6 bautex | 7 | 7 | 4 | 5 | 5 | | 6 | 8 | 3 | 3 | 10 |
| 7 sportger | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | | 9 | 2 | 2 | 3 |
| 8 autoform | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 3 | 3 | | 2 | 1 | 2 |
| 9 lurform | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 | 2 | 2 | | 1 | 1 |
| 10 transpor | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 | 2 | 1 | 1 | | 1 |
| 11 energie | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | |

Ibena Textilwerke Beckmann GmbH & Co.
Rolf Beckmann

| Ibena | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 3 | 6 | 4 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 3 | | 2 | 5 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 6 | 2 | | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 4 hygiene | 4 | 5 | 5 | | 4 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 5 geotex | 8 | 8 | 8 | 4 | | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 6 bautex | 8 | 8 | 8 | 7 | 4 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 sportger | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 3 | | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 autoform | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 |
| 9 lurform | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 3 | 2 | 2 | | 2 | 2 |
| 10 transpor | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 3 | 2 | 2 | 2 | | 2 |
| 11 energie | 10 | 10 | 8 | 8 | 6 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | |

Saertex Wagener GmbH & Co.
Gert Wagener

| Saertex | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 4 | 5 | 2 | 10 | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 1 | | 4 | 8 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 8 | 1 | | 2 | 7 | 7 | 8 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| 4 hygiene | 10 | 10 | 5 | | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 geotex | 6 | 8 | 2 | 3 | | 2 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 |
| 6 bautex | 6 | 8 | 4 | 3 | 1 | | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 7 sportger | 6 | 7 | 7 | 5 | 8 | 8 | | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 8 autoform | 6 | 7 | 8 | 5 | 7 | 6 | 6 | | 3 | 3 | 4 |
| 9 lurform | 8 | 8 | 8 | 5 | 8 | 8 | 6 | 3 | | 4 | 5 |
| 10 transpor | 7 | 8 | 8 | 5 | 7 | 7 | 5 | 2 | 3 | | 4 |
| 11 energie | 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | |

J. Schilgen GmbH & Co.
Stephan Schilgen

| Schilgen | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 2 | 8 | 5 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 2 | | 5 | 4 | 10 | 9 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 8 | 5 | | 8 | 7 | 7 | 8 | 5 | 7 | 8 | 10 |
| 4 hygiene | 5 | 4 | 8 | | 5 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 geotex | 8 | 10 | 8 | 5 | | 3 | 7 | 7 | 9 | 7 | 5 |
| 6 bautex | 7 | 9 | 8 | 8 | 3 | | 6 | 5 | 8 | 5 | 3 |
| 7 sportger | 10 | 8 | 7 | 10 | 8 | 7 | | 3 | 8 | 3 | 5 |
| 8 autoform | 9 | 10 | 5 | 10 | 8 | 7 | 2 | | 5 | 2 | 2 |
| 9 lurform | 10 | 9 | 7 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | | 8 | 7 |
| 10 transpor | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 | 6 | 3 | 2 | 8 | | 5 |
| 11 energie | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | |

Schmitz-Werke GmbH & Co.
Justus Schmitz

| Schmitz | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 3 | 4 | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 5 | | 3 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 5 | 2 | | 10 | 8 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 |
| 4 hygiene | 10 | 10 | 10 | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 geotex | 9 | 9 | 5 | 7 | | 2 | 7 | 8 | 8 | 6 | 8 |
| 6 bautex | 5 | 5 | 6 | 6 | 3 | | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| 7 sportger | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 | | 3 | 2 | 3 | 5 |
| 8 autoform | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 | 2 | | 2 | 2 | 6 |
| 9 lurform | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | | 2 | 8 |
| 10 transpor | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | 2 | | 5 |
| 11 energie | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | |

TWE Technische Weberei GmbH & Co.
Thomas Ortmeier

| TWE | 1 heimtex | 2 bekleidg | 3 schutztx | 4 hygiene | 5 geotex | 6 bautex | 7 sportger | 8 autoform | 9 lurform | 10 transpor | 11 energie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 heimtex | | 3 | 5 | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 bekleidg | 3 | | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 3 schutztx | 5 | 5 | | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 8 | 8 | 8 |
| 4 hygiene | 8 | 5 | 10 | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 geotex | 9 | 10 | 3 | 10 | | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 6 bautex | 10 | 10 | 5 | 10 | 3 | | 10 | 8 | 8 | 6 | 8 |
| 7 sportger | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 8 | | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 8 autoform | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 | 8 | 8 | | 10 | 10 | 5 |
| 9 lurform | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | | 8 | 6 |
| 10 transpor | 10 | 10 | 6 | 10 | 5 | 8 | 10 | 8 | 8 | | 8 |
| 11 energie | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 | 6 | 8 | |

## Literaturverzeichnis


Abell, D. F., Competing Today While Preparing for Tomorrow, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 73-81.

Abell, D. F., Managing with dual strategies: mastering the present, preempting the future, New York, N. Y. 1993.

Adam, D., Planung und Entscheidung: Modelle – Ziele – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.

Adam, D., Johannwille, U., Die Komplexitätsfalle, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 5-28.

Ahrens, H. J., Multidimensionale Skalierung: Methodik, Theorie und empirische Gültigkeit mit Anwendungen aus der differentiellen Psychologie und Sozialpsychologie, Weinheim, Basel 1974.

Albach, H., Ungewißheit und Unsicherheit, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1976, S. 4036-4041.

Allen, P. M., Evolution, innovation and economics, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 95-119.

Amit, R., Schoemaker, P. J., Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, 1993, S. 33-46.

Andrews, K. R., The Concept of Corporate Strategy, 3. Aufl., Homewood, IL 1972.

Ansoff, H. I., Management-Strategie, München 1966.

Ansoff, H. I., Corporate Strategy, London 1965.

Arbeitgeberkreis Gesamttextil (Hrsg.), Technische Textilien: Faserwerkstoffe und Anwendungsbeispiele - Ausbildungsmittel Unterrichtshilfen: Textiltechnik, Eschborn 1998.

Argyris, Ch., Schön, D., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999.

Argyris, J. H., Faust, G., Haase, M., Die Erforschung des Chaos: Studienbuch für Naturwissenschaftler und Ingenieure, Braunschweig, Wiesbaden 1995.

Ayad Al-Ani, Das Neue Strategische Management: Strategieentwicklung in der Post-Reengeneering Ära, in: Hinterhuber, H. H. et al. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 51-71.

Azari, S., Iranischer Textilbetrieb auf höchstem Niveau, in: Weaver's Digest: Textile Technology from Weaver to Weaver, Nr. 1, 2000, S. 8-9.

Baatz, E., Unternehmensstrategien auf stagnierenden Märkten – eine Untersuchung in der chemischen Industrie, Bonn 1988.

Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999.

Backhaus, K. et al., Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin et al. 2000.

Backhaus, K., Wer kopiert verliert, in: Manager Magazin, Nr. 3, 30. Jg., 2000, S. 149.

Baecker, D., Einfache Komplexität, in: Ahlemeyer, H. W., Königswieser, R., (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurt a. M. 1997, S. 17-50.

Bagnoli, D., Eine Prise Weisheit und viel Stilgefühl: zum 25-jährigen Jubiläum kommt Armani Casa, in: Textilwirtschaft Wohnen, Heft 11, 2000, S. 26-27.

Bain, J. S., Industrial Organization, 2. Aufl., New York et al. 1968.

Bamberger, I., Wrona, T., Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmungsführung, in: zfbf, Nr. 2, 1996, S. 130-152.

Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, S. 99-120.

Barney, J., How a firm's capabilities affect a firms boundary decisions, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 137-145.

Becker, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998.

Beckmann, J. A., Technische Textilien – Perspektiven zum Beginn des neuen Jahrtausends, 11. Internationales Techtextil-Symposium für Technische Textilien, Vliesstoffe und textilarmierte Werkstoffe, Vortragsunterlagen zum Vortrag Nr. 101 vom 23.04.2001.

Beckmann, J. A., Technische Textilien ein Wachstumsmarkt, in: Technische Textilien mit Industrie Textilien, Heft 2, 1999, S. 84.

Beer, S., Decision and Control, London 1966.

Beer, S., Kybernetik und Management, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1967.

Begemann, W., Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, in: Jahrbuch der Textilindustrie 2000, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 2000, S. 22.

Begon, M., Mortimer, M., Thompson, D. J., Populationsökologie, Heidelberg, Berlin, Oxford 1997.

Beinhocker, E. D., On the Origin of Strategies, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4, 1999, S. 46-57.

Beinhocker, E. D., Strategy at the Edge of Chaos, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1, 1997, S. 24-39.

Beinhocker, E., Robust adaptive Strategies, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 95-106.

Benkenstein, M., Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart, Berlin, Köln 1997.

Bettis, R. A., Prahalad, C. K., The Dominant Logic: Retrospective and Extension, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995, S. 5-14.

Bierbaum, F., Strategisches Verhalten in stagnierenden Branchen - Eine Darstellung am Beispiel der deutschen Textilindustrie, Gronau 1992.

Binder, C., Markentransfer durch Lizenzen – Ein Zukunftsmarkt – Statusbericht Deutschland, Information für die Fachpresse der BLP Brand Licensing Partner GmbH, Düsseldorf 1996.

Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1996.

Bleicher, K., Marketing im Spannungsfeld von Wettbewerbs- und Potentialorientierung, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstösse – Perspektiven; Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 37-55.

Bliss, C., Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000.

BMWi, Ziele und Aufgaben der Mittelstandspolitik, in: http://www.bmwi.de/infomaterial/existenzgruendung/mittelstandspolitik.html, 2000.

Böbel, I., Wettbewerb und Industriestruktur – Industrial-Organisation-Forschung im Überblick, Berlin et al. 1984.

Borg, I., Anwendungsorientierte Multidimensionale Skalierung, Berlin, Heidelberg, New York 1981.

Bortz, J., Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin et al., 1999.

Breitenacher, M., Textilindustrie im Wandel, in: Gesamttextil (Hrsg.), Schriften zur Textilpolitik, Heft 6, Frankfurt a. M. 1989.

Brockhoff, K., Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: Wagner, G. R. (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, 1999, S. 210-225.

Bronstein, I. N., Semendjajew, K. A., Musiol, G., Taschenbuch der Mathematik, Frankfurt a. M. 1997.

Brosche, O., Die Handhabung des Moderisikos, Wiesbaden 1994.

Bruhn, M., Hyperwettbewerb - Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung, 43. Jg., Heft 5, 1997, S. 339-357.

Bühner, R., Produktdiversifikation auf der Basis eigenen technologischen Know-hows, in: Zeitung für Betriebswirtschaft, 61. Jg., Heft 12, S. 1395-1412.

Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy - Volume 3: The Furniture of the World, Dordrecht 1977.

Bunge, M., Treatise on Basic Philosophy – Volume 4: A World of Systems, Dordrecht 1979.

Burmann, C., Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: Arbeitspapier der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr. 134, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J., Münster 2000.

Campbell, N. A., Biologie, Heidelberg, Berlin, Oxford 1997.

Casson, M., Entrepreneurship, Hampshire 1991.

Chandler, A. D., Die bleibende Logik des industriellen Erfolgs, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 283-307.

Chandler, A. D., Strategy and Structure: Chapters in the History of industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962.

Chang, S. J., Singh, H., The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999, S. 1019-1035.

Chatterjee, S., Wernerfelt, B., The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 33-48

Chmielewicz, K., Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1979.

Christensen, G. R., Andrews, K. R., Bauer, J. L., Business Policy, 3. Aufl., Homewood, IL 1973.

Collis, D. J., Montgomery, C. A., Competing on Recources, in: Harvard Business Review, Jul.-Aug. 1995, S. 118-128.

Conradi, E., Optimierung der Konzernstruktur aus der Sicht der Metro - Holding AG, in: Ahlert, D., Diekheuer, G. (Hrsg.), Schriften zur Textilwirtschaft, Münsteraner Management-Symposien Textilwirtschaft, Handelsmanagement und Distribution, Herbst 1995/Frühjahr 1996, Größenmanagement und kundenorientierte Restrukturierung: Wege in neue Strukturen aus der Perspektive von Industrie und Handel, Münster 1996, S. 110-123.

D'Aveni, R. A., Strategic Supremacy through Disruption and Dominance, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 127-135.

D'Aveni, R. A., Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt a. M., New York 1995.

David Rigby Associates, The World Textiles Industry and its Markets: Prospects to 2005, Messe Frankfurt (Hrsg.) 1997.

Davison, M. L., Multidimensional Scaling, New York, Chichester et al. 1983.

Deakins, D., Entrepreneurship and Small Firms, 2. Ed., Berkshire 1999.

Dempsey, E., China: preparing for the challenge of becoming a genuine 21st century global textile giant, in: ITS Textile Leader: The Magazine for Internationale Management, Nr. 2, 2000, S. 27-36.

Dichtl, E., Schobert, R., Mehrdimensionale Skalierung: Methodische Grundlagen und betriebswirtschaftliche Anwendungen, München 1979.

Dichtl, E., Andritzky, K., Schober, S., Ein Verfahren zur Abgrenzung des "relevanten Marktes" auf der Basis von Produktperzeptionen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 6. Jg., Heft 6, 1977, S. 290-302.

Diekmann, A., Die Quick Response-Strategie, in: Marktforschung und Management, Nr. 3, 1992, S. 133-139.

Diekmann, A., Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft: eine mikroökonomisch und empirisch fundierte Analyse des Quick Response Konzeptes, Stuttgart 1992.

Dierickx, I., Cool, K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Sience, Vol. 35, No. 12, 1989, S. 1504-1511.

Dosi, G., The nature of the innovative process, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 221-238.

Dosi, G., Orsenigo, L., Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 13-37.

Dutton, G. E., Duncan, R. B., The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, S. 279-295.

Egbers, G., Fischer, T., Quick Response in der Textilindustrie – Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1988, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1988.

Egbers, G., Technische Textilien – ein Wachstumsmarkt, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1986, Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1986.

Ehrmann, Th., Biedermann, R., Die Markteintrittsstrategie der Selbstbeschränkung und das Warten auf die Wachstumschance: ein Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensgründung, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 5, 2002, Vorabveröffentlichung unter: http://www.ug.uni-muenster.de/forschung/forsch.htm.

Ehrmann, Th., The selective entrepreneurship puzzle, Beitrag zur 22$^{th}$ annual conference of the Strategic Management Society, San Francisco 2001, veröffentlicht unter: http://www.ug.uni-muenster.de/forschung/forsch.htm, S. 2.

Erfmann, M., Wettbewerbsstrategie in reifen Märkten, Frankfurt a. M. et. al. 1988.

Forrester, J., Grundzüge einer Systemtheorie - Principles of Systems, Wiesbaden 1972.

Foss, N. J., Ericsen, B., Competitive Advantage and Industry Capabilities, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 43-70.

Foster, R. N., Kaplan, S., Creative Destruction, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, 2001, S. 40-51.

Freiling, J., Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes: Eine Einordnung in das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H. et al. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 183-217.

Frielinghaus-Turowski, M., Qualitätssicherungssysteme für die Textilindustrie, Aachen, Mainz 1994.

Galbraight, J. K., American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Boston 1952.

Galunic, D. C., Rodan, S., Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Strucutures and the Potential for Schumpeterian Innovations, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998, S. 1193-1201.

Gattermeyer, W., Neubauer, M., Change Management zur Umsetzung von Strategien, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 241-260.

Gesamttextil – Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Zahlen der Textilindustrie, Ausgabe 2000, Eschborn 2000.

Ginsberg, A., Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and empirical Directions, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 559-575.

Gleick, J., Chaos – die Ordnung des Universums: Vorstoß in die Grenzbereiche der modernen Physik, München 1988.

Glucksmann, M., Morecroft, J., Managing Metamorphosis, in: McKinsey Quaterly, Nr. 2, 1998, S. 118-129.

Göttgens, O., Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1996.

Grant, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Nr. 3 (Spring), Vol. 33, 1991, S. 114-135.

Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, 3rd ed., Cambridge, MA 1998.

Grothe, M., Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: Die Bedeutung von Koordination und Komplexität, Wiesbaden 1997.

Günther, K., Ökologische und funktionelle Anmerkungen zur Frage des Nahrungserwerbs bei Tiefseefischen mit einem Exkurs über ökologische Zonen und Nischen, in: Moderne Biologie. Festschrift für Hans Nachtsheim, Berlin 1950.

Haiss, P. R., Haiss, Reengeneering und Organizational Learning als Ansätze des Change Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 261-294.

Hall, R., A Framework for Identifying the Intangible Resources of Sustainable Competitive Advantage in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.), Competence-Based Competition, Chichester 1994, S. 149-169.

Hall, R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, S. 135-144.

Hamel, G., Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien 1995.

Hamel, G., The Concept of Core Competence, in: Hamel, G., Heene, A. (Hrsg.), Competence-Based Competition, Chichester 1994, S. 10-33.

Hamerle, A., Pape, H., Grundlagen der mehrdimensionalen Skalierung, in: Fahrmeier, L., Hamerle, A., Multivariate statistische Verfahren, Berlin, New York 1984, S. 663-688.

Hannan, M. T., Freeman, J., The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, No. 82, 1977, S. 929-964.

Harrigan, K. R., The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, S. 165-176.

Harrigan, K. R., Unternehmensstrategien für reife und rückläufige Märkte, Frankfurt a. M., New York 1988.

Hartung, J., Elpelt, B., Multivariate Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, München, Wien, Oldenburg 1995.

Hasselmann, S., Marktorientiertes Umweltmanagement in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie: Eine theoretische Analyse, Münster 1995.

Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989.

Hauff, T., Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung - Weltwirtschaftliche Anpassungszwänge, unternehmerische Handlungsstrategien und regionalökonomische Restrukturierungsprozesse in der Textilindustrie des Westmünsterlandes, Dortmund 1995.

Hawking, S. W., Eine kurze Geschichte der Zeit: Die Suche nach der Urkraft des Universums, Reinbek bei Hamburg 1992.

Hax, A. C., Wilde, D., L., The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 11-28.

Hayek, F. A., Freiburger Studien, Tübingen 1969.

Heinen, E., Einführung in die betriebswirtschaftliche Forschung, 9. Aufl., Wiesbaden 1985.

Helfat, C. E., Raubitschek, R. S., Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Winter Special Issue, S. 961-979.

Henderson, B. D., Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 3-12.

Hergeth, H. A., Investitionsstrategien für stagnierende Branchen – dargestellt am Beispiel der Textilindustrie, Münster 1986.

Hermann, M., Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: strategische Optionen der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und Produktionsverlagerungen, Frankfurt a. M. et al. 1996, S. 322.

Heuskel, D., Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen – Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt a. M., New York 1999.

Hillebrand, C., Technische Textilien – Impulsgeber für die Textilindustrie, in: IKB Deutsche Industriebank (Hrsg.), IKB.Branchenbericht, November 2000.

Hinder W., Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1985.

Hinder, W., Bartosch, S., Intuitiv oder geplant? Mittelbetriebe strategisch positioniert, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe, Nr. 10, 1985, S. 98-102.

Hinterhuber, H. H., Strategische Unternehmungsführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, 5. Aufl., Berlin, New York 1992.

Hinterhuber, H., Handlbauer, G., Matzler, K., Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen - entwickeln - umsetzen, München, Wien 1997.

Hintz, J., Hochtechnologie in Heidiland, in: Textilwirtschaft, Nr. 19, 11.05.2000, S. 22-23.

Hitt, M. A. et al., Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, S. 479-491.

Höfling, O., Mirow, B., Becker, G., Physik: Lehrbuch für Unterricht und Selbststudium, 15. Aufl., Bonn 1987.

Hofmann, I., Hochtechnologie-Textilien – die Chance für die Textilindustrie, in: Melliand: Textilberichte – International Textile Reports, Nr. 7/8, 2000, S.567.

Holzkämpfer, H., Management von Singularitäten und Chaos: Außergewöhnliche Ereignisse und Strukturen in industriellen Unternehmen, Wiesbaden 1996.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F., Marketing strategy and competitive positioning, 2nd ed., Harlow et al. 1998.

Hoppe, K., Rickes, M., Management von Markteintrittsbarrieren durch kleinere und mittlere Unternehmen, in: Oelsnitz, D., Markteintritts-Management,: Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart 2000, S. 182-201.

Huff, J. O., Huff, A. S., Thomas, H., Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Summer Special Issue, 1992, S. 55-76.

Jacob, H., Unsicherheit und Flexibilität – Zur Theorie der betrieblichen Planung bei Unsicherheit, Teil 1, ZfB, 44. Jg., 1974, S. 299-326.

Jacobson, G., Hillkirk, J., Xerox: American Samurai, New York 1986.

Jakob, R., Von der Garage in die Arena, in: IO Management Zeitschrift, Nr. 12, 2000, S. 67-71.

Jungbauer, S. M., Der Welttextilhandel auf dem Weg ins GATT, in: Jahrbuch der Textilindustrie 2000, Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), S. 29-30, Eschborn 2000.

Junker, R., Scherer, S., Evolution: Ein kritisches Lehrbuch, 4. Aufl., Gießen 1998.

Kauffmann, S. A., Der Öltropfen im Wasser: Chaos, Komplexität, Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, München 1998.

Kauffmann, S. A., Escaping the Red Queen Effect, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1, 1995, S. 119-129.

Kayser, G., Schillerndes Phänomen aus beschreibbaren Komponenten, in: Unternehmermagazin, 49. Jg., Nr. 4, 2001, S. 12-14.

Kieser, A., Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution – Organisation – Management, Berlin 1989, S. 161-190.

Kim, D. J., Kogut, B., Technological Plattforms and Diversification, in: Organizational Science, Vol. 7, Nr. 3, S. 283-301.

Knudsen, C., Theories of the Firm, Strategic Management, And Leadership, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 179-218.

Knyphausen, D. zu, Why are firms different? Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 6, 1993, S. 771-792.

Koruna, S., Kernkompetenzen-Dynamik: Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, Zürich 1999.

Kotler, P., Bliemel, F., Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

Kotler, P., Marketing Management: Analyse, Planung, Implementierung, Stuttgart 1977.

Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th ed., Englewood Cliffs, NJ 1994.

Kreilkamp, E., Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin, et al. 1987

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.

Krüger W., Homp, C., Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

Kruskal, J. B., Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis, in: Psychometrika, Vol. 29, No. 2, 1964, S. 1-27.

Kruskal, J. B., Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method, in: Psychometrika, Vol. 29, No. 2, 1964, S. 115-131.

Kuchling, H., Taschenbuch der Physik, 11. Aufl., Thun, Frankfurt a. M. 1988.

Kühn, W., Einführung in die multidimensionale Skalierung, München, Basel 1976.

Langlois, R. N., Capabilities and Coherence in Firms and Markets, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 71-100.

Lehmann, R., Kann Diversifikation Wert schaffen?, Bern et al. 1993.

Leonard-Barton, D., Core-Capabilities and Core Ridigities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Summer Special Issue, 1992, S. 111-126.

Levinthal, D. A., Adaption in Rugged Landscapes, in: Management Science, Vol. 43, Nr. 7, 1997, S. 934-950.

Levinthal, D. A., Strategic Management and the Exploration of Diversity, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 19-42.

Levitt, T., Exploit the Product Life Cycle, in: Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1965, S. 81-94.

Lewin, R., Die Komplexitätstheorie: Wissenschaft nach der Chaosforschung, Hamburg 1993.

Liebermann, M. B., Exit from Declining Industries: Stakeout or Shakeout, in: Rand Journal of Economics, S. 333-335.

Liening, A., Komplexe Systeme zwischen Ordnung und Chaos: neuere Entwicklungen in der Theorie nicht-linearer dynamischer Systeme und die Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik, Münster 1999.

Loasby, B. J., Firms, markets, and the principle of continuity, in: Whitaker, J. K. (Hrsg.), Centenary Essays on Alfred Marshall, Cambridge 1990.

Lorenz, E. N., Deterministic Nonperiodic Flow, in: Journal of the atmospheric Siences, Jg. 20, 1963, S. 130-141.

Lovas, B., Goshal, S., Strategy as guided evolution, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 875-896.

Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1994.

Maderner, S., Gedämpfter Übernahmehunger, in: TextilWirtschaft, Nr. 45, 1996.

Mahoney, J. T., Pandian, J. R., The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, S. 363-380.

Malik, F., Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1996.

Markides, C., Williamson, P., Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, Summer Special Issue, 1994, S. 149-165.

Mason, E., Economic Concentration and the Monopoly Problem, Cambridge, MA 1959.

Matlay, H., Fletcher, D., Globalization and strategic change: some lessons from he UK small business sector, in: Strategic Change, Vol. 9, November 2000, S. 437-449.

McNeill, D., Freiberger, P., Fuzzy Logic: Die unscharfe Logik erobert die Technik, München 1996.

Meck, G., Das reine Bier reicht nicht zum Überleben, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 40, 7.10.2001, S. 38.

Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 167-187.

Meffert, H., Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, in: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C. W. (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie: Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto Schnutenhaus, Berlin 1974, S. 85-134.

Meffert, H., Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: Die Betriebswirtschaft, 43. Jg., Nr. 2, 1983, S. 193-209.

Meffert, H., Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Pack, L., Börner, D. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Festschrift zum 65. Geburtstag von Edmund Heinen, Wiesbaden 1984, S. 37-72.

Meffert, H., Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, 1985, S. 122-137.

Meffert, H., Strategien zur Profilierung von Marken, in: Dichtl, E., Eggers, W. (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156.

Meffert, H., Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.

Meffert, H., Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Heft 6, 1998, S. 709-730.

Meffert, H., Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, Mit neuer Fallstudie VW Golf, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

Meffert, H., Bongartz, M., Perspektiven des Marketing an der Jahrtausendwende - Bestandsaufnahme aus der Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis, Arbeitspapier der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr. 135, Hrsg.: Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J., Münster 2000.

Meffert, H., Ohlsen, G. T., Was Sie beim Marktein- und -austritt beachten müssen, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 10, 1982, S. 178-191.

Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Offizieller Katalog der Messe TECHTEXTIL: Internationale Fachmesse für Technische Textilien und Vliesstoffe, Frankfurt a. M. 2001.

Messe Frankfurt GmbH (Hrsg.), Offizieller Katalog der Messe HEIMTEXTIL: Die Welt textiler Wohnkultur und Wohnmode, Frankfurt a. M. 2000.

Meyer, M. H., Utterback, J. M., The Products Family and the Dynamics of Core Capability, in: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 3, 1993, S. 29-47.

Milgrom, P., Roberts, J., Predation, reputation, and entry deterrence, in: Journal of Economic Theory 27, 1982, S. 280-312.

Minderlein, M., Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebwirtschaft, Heft 2, 1990, S. 155-178.

Mölders, A., Verfahren der mehrdimensionalen Skalierung – dargestellt anhand von Beispielen aus dem Marketing, Münster 1977.

Montgomery, C. A., Porter, M. E., Einführung, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996.

Montgomery, C., Foss, N. J., Knudsen, C., An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 1-18.

Montgomery, C., Wernerfelt, B., Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, in: Rand Journal of economics, Vol. 19, No. 4, Winter 1988, S. 623-632.

Munk, K., Grundstudium Biologie: Biochemie, Zellbiologie, Ökologie, Evolution, Heidelberg, Berlin 2000.

Nelson, R. R., Why Do Firms Differ?, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 61-74.

Nelson, R. R., Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change, in: Journal of Economic Literature, Vol. 33, March, 1995, S. 48-90.

Nelson, R. R., Winter, S. G., An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass. 1982.

Nemoz, G., How to select Technical Textiles Materials? By using their function definition, 11. Internationales Techtextil-Symposium für technische Textilien, Vliesstoffe und textilarmierte Werkstoffe, Vortragsunterlagen zum Vortrag Nr. 108 vom 23.04.2001.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997.

Nonaka, I., Takeuchi, H., A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics, in: Chandler, A., et al., The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organizations, and Regions, Oxford 1998, S. 214-241.

o. V., Der Luxus Markt boomt, in: Textilwirtschaft Wohnen, Heft 11, 2000, S. 25.

o. V., Geld- und Fachkräftemangel behindern Innovationen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.10.2001, Nr. 235, S. 18.

o. V., TW-Textil-Fakten: Markt- und Strukturdaten der Textil- und Bekleidungswirtschaft, Frankfurt a. M. 1999.

o.V., Das total flexible Unternehmen ist nicht effizient, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 186, 13.08.2001, S. 28.

Oeser, E., Evolution und Management, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution – Organisation – Management, Berlin 1989, S. 7-23.

Ohsen, G., Marketing-Strategien in stagnierenden Märkten, Münster 1985.

Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

Pascale, R. T., Surfing the Edge of Chaos, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 83-94.

Pelham, A. M., Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, in: Journal of Business Research, Vol. 45, 1999, S. 33-46.

Penrose, E. T., The theory of the growth of the firm, Oxford 1959.

Picot, A., Freudenberg, H., Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: Adam, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 69-86.

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.

Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors, New York 1980.

Porter, M. E., From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 66, May-June, 1987, S. 43-59.

Porter, M. E., Diversifikation – Konzerne ohne Konzept, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 245-282.

Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive Advantage), 5. Aufl., Frankfurt a. M. 1999.

Porter, M. E., Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie beeinflussen, in: Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, Wien 1996, S. 13-30.

Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt a. M. 1999.

Prahalad, C. K., Bettis, R., The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, S. 485-501.

Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1990, S. 79-91.

Rathke, K. M., Die Zukunft der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie – Auswirkungen der Integration des Welttextilabkommens in die GATT-Regeln, Mainz 1994.

Reckfort, J., Der Markt für Textilien und Bekleidung - Strukturen, Entwicklungen, Trends, Arbeitspapier Nr. 33 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft (FATM), Münster 1997.

Reifenrath, G., Thailand spinnt Fäden ins Ausland, in: Textilwirtschaft, Nr. 12, 2001, S. 76-77.

Reiter, G., Nichtmetrische mehrdimensionale Skalierung als Instrument zur Lösung betrieblicher Entscheidungsprobleme, Berlin 1991.

Rogers, E. M., The Diffusion of Innovations, New York 1962.

Rohlmann, P., Marktschwankungen als Herausforderung des Mittelstandsmarketing – Dargestellt am Beispiel des Strickwarenmarktes in der Rezession, in: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderungen des Marketing, S. 195-210.

Rosenbaum, M. C., Chancen und Risiken von Nischenstrategien: Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden 1999.

Rühli, E., Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg durch Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Nr. 2, 1995, S. 91-105.

Rühli, E., Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Al-Ani, A. (Hrsg.), Das Neue Strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. S. 73-90.

Rumelt, R. P., Theory, Strategy, and Entrepreneurship, in: Teece, D. (Hrsg.), The Competitive Challenge – Strategies for Innovation an Renewal, Cambridge, MA 1987, S. 137-158.

Rumelt, R. P., Inertia and Transformation, in: Montgomery, C. (Hrsg.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, 2nd ed., Boston, Dordrecht, London 1996, S. 101-132.

Salop, S. C., Strategy, predation, and antitrust analysis: An introduction, in: Salop, S. C., (Hrsg.), Strategy, predation, and antitrust analysis, Washington 1981, S. 1-42.

Sanchez, R., Heene, A., Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice, in: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.), Competence-based Strategic Management, Chichester 1997, S. 3-42.

Saviotti, P. P., Variety, growth and demand, in: Journal of Evolutionary Economics, Nr. 11, 2001, S. 119-142.

Schein, E. H., How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, in: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 2, 1993, S. 85-92.

Scherer, F. M., Industrial Market Structure and Economic Performance, Cambridge, IL 1980.

Scherer, F. M., Stand und Perspektiven der Industrieökonomik, in: Bombach, G., Gahlen, B., Ott, A. E. (Hrsg.), Industrieökonomik, Theorie und Empirie, Tübingen 1985, S. 3-19.

Scheuch, E. K., Zehnpfennig, H., Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a: Grundlegende Methoden und Techniken, 2. Teil, Stuttgart 1974, S. 97-203.

Schild, G., Technische Textilien - eine strategische Alternative?, in: Jahrbuch der Textilindustrie 1992, Gesamttextil, Gesamtverband der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Eschborn 1992, S. 28-32.

Schmidt, G., Marktaustrittsstrategien, Frankfurt a. M. 1994.

Schoeller, P., Strategien bei standortbedingten Kostennachteilen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern: Eine Analyse anhand der deutschen Texilindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Baumwoll-Spinnereien und –Webereien, Renningen-Malsheim 1996.

Scholz, C. Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997.

Schröder, E. F., Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen, Landsberg/Lech 1988.

Schulz, I., Mythos Marke: Wie Fashion Labels den Markt erobern, in: TextilWirtschaft Wohnen, Heft 1, 2001, S. 62-64.

Schumpeter, J., The Theory of Economic Development, Cambridge, MA 1934.

Schumpeter, J., Capitalism, Socialism and Democracy, New York 1954.

Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin 1964.

Schumpeter, J. A., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Aufl., Tübingen 1993.

Segler, T., Evolution von Organisationen. Ein evolutionstheoretischer Ansatz zur Erklärung der Entstehung des Wandels von Organisationsformen, Frankfurt 1985.

Servatius, H. G., Vom strategischen Management zur evolutionären Führung: auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991.

Servatius, H. G., Intelligentes Wachstum – Das Evolutionskonzept der Champions, in: Perlitz, M. et al. (Hrsg.), Strategien im Umbruch: neue Konzepte der Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 287-313.

Shackle, G. L. S., Expectations Investment and Income, Oxford 1968.

Shepard, R. N., Metric structures in ordinal data, in: Journal of Mathematical Psychology, Nr. 3, 1966, S. 287-385.

Spencer, H., The factors of organic evolution, London 1887.

Sperlich, D., Populationsgenetische Aspekte der Evolution, in: Siewing, R. (Hrsg.), Evolution: Bedingungen – Resultate – Konsequenzen, 3. Aufl., Stuttgart, New York 1987, S. 371-392.

Spiegel, B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Stuttgart 1961.

Spiegel, B., Nische - ein Begriff aus der theoretischen Biologie im Marketing, in: Thexis, 7. Jg., 1990, S. 3-10.

Stachowiak, H., Allgemeine Modelltheorie, Berlin, New York 1972.

Stanley, D. M., Das Prinzip Unschärfe: Managen in Echtzeit – neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt, Wiesbaden 1998.

Stimpert, J. L., Wassermann, M. E., Jayaram, M., Strategic Trajectories and Patterns of Innovation, in: Hamel, G. et al., Strategic flexibility: managing in a turbulent environment, Chichester 1998, S. 51-73.

Teece, D. J., Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Vol. 26, Spring 1984, S. 87-110.

Teece, D. J., Introduction, in: Teece, D. J. (Hrsg.), The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge, MA 1987.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Consortium on Competitiveness & Cooperation, CCC Working Paper No. 94-9, University of California at Berkeley, 1994.

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., Understanding corporate coherence. Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 1-30.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, S. 509-533.

Troitzsch, K. G., Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften, Opladen 1990.

Trummer, A., Strategien für strategische Geschäftseinheiten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Frankfurt a. M. 1990.

Tversky, A., Krantz, D. H., The Dimensional Representation and the Metric Structure of Similarity Data, in: Journal of Mathematical Psychology, 7. Jg., 1970, S. 572-596.

Ulrich, H., Probst, G. J. B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte, 2. Aufl., Bern, Stuttgart, Haupt 1990.

Ursprung, H. W., Schumpeterian Entrepreneurs and Catastrophy Theory or A New Chapter to the Foundations of Economic Analysis, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Journal of Economics, Supplementum 4, Entrepreneurship: The Bonn-Harvard Schumpeter Centennial, Bonn, September 1983.

Voigt, K. I., Strategische Planung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1992.

Wartofsky, M. W., Models – Representation and Scientific Understanding, Dordrecht 1979.

Weber, M., Der deutsche Mittelstand im Wandel - Begrüßung und Einführung, in: Deutsche Fragen - Symposium des Bundesverbandes deutscher Banken und der Universität Bremen - Welche Zukunft hat der Mittelstand?, Bremen 2000, S. 9-16.

Welge, M. K., Globalisierung: Chancen für mittelständische Textilunternehmen, unveröffentlichte Vortragsunterlagen im Rahmen der Veranstaltungen der ZiTex-Zukunftsinitiative Textil NRW, Juni 1999.

Welge, M. K., Hüttemann, H. H., Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart 1993.

Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180.

Wernerfelt, B., Montgomery, C. A., Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance, in: The American Economic Review, Vol. 78, 1988, S. 246-250

Wernerfelt, B., Montgomery, C. A., What is an attractive industry?, in: Management Science, Vol. 32, Nr. 10, October 1986, S. 1223-1230.

Whetten, D., A., Organizational Growth and Decline Processes, in: Annual Review of Sociology, 13. Jg., 1987, S. 335-358.

Williamson, P. J., Strategy as Options on the Future, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 117-126.

Withauer, K. F., Fitness der Unternehmung: Management von Dynamik und Veränderung, Wiesbaden 2000.

Wolfram, S., Universality and Complexity in Cellular Automata, in: Physica, 10D, 1984, S. 1-35.

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Techology, 7. Aufl., Frankfurt a. M. 1992.

Wuketits, F. M., Grundriss der Evolutionstheorie, Darmstadt 1982.

Wuketits, F. M., Evolution, Erkenntnis, Ethik: Folgerungen aus der modernen Biologie, Darmstadt 1984.

Wuketits, F. M., Evolution als Systemprozeß: Die Systemtheorie der Evolution, in: Siewing, R. (Hrsg.), Evolution: Bedingungen – Resultate – Konsequenzen, 3. Aufl., Stuttgart, New York 1987, S. 453-474.

Wulfhorst, B., Textile Fertigungsverfahren, München, Wien 1998.

Zadeh, L., Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes, in: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, SMC-3 (1), Januar 1973, S. 28-44.

Zentes, J., Hurth, J., Die Struktur des Handels, in: Hermanns, A., Schmitt, W., Wißmeier, K. U., (Hrsg.), Handbuch Modemarketing: Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente; Ansätze für Praxis und Wissenschaft, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1999, S. 259-314.

## SCHRIFTEN ZUM MARKETING

Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.

Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.

Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.

Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.

Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.

Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.

Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.

Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.

Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

## SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.

Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.

Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.

Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.

Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.

Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.

Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.

Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.

Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.

Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.

Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.

Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.

Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.

Band 24 Ewald Werthmöller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.

Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.

Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.

Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.

Band 28 Stephan Wöllenstein: Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen. Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel. 1996.

Band 29 Michael Szeliga: Push und Pull in der Markenpolitik. Ein Beitrag zur modellgestützten Marketingplanung am Beispiel des Reifenmarktes. 1996.

Band 30 Hans-Ulrich Schröder: Globales Produktmanagement. Eine empirische Analyse des Instrumenteeinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie. 1996.

Band 31 Peter Lensker: Planung und Implementierung standardisierter vs. differenzierter Sortimentsstrategien in Filialbetrieben des Einzelhandels. 1996.

Band 32 Michael H. Ceyp: Ökologieorientierte Profilierung im vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Elektrobranche. 1996.

Band 33 Mark Unger: Die Automobil-Kaufentscheidung. Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung. 1998.

Band 34 Ralf Ueding: Management von Messebeteiligungen. Identifikation und Erklärung messespezifischer Grundhaltungen auf der Basis einer empirischen Untersuchung. 1998.

Band 35 Andreas Siefke: Zufriedenheit mit Dienstleistungen. Ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis. 1998.

Band 36 Irene Giesen-Netzer: Implementierung von Rücknahme- und Recyclingsystemen bei Gebrauchsgütern. 1998.

Band 37 Frithjof Netzer: Strategische Allianzen im Luftverkehr. Nachfragerorientierte Problemfelder ihrer Gestaltung. 1999.

Band 38 Silvia Danne: Messebeteiligungen von Hochschulen. Ziele und Erfolgskontrolle. 2000.

Band 39 Martin Koers: Steuerung von Markenportfolios. Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft. 2001.

Band 40 Frank Wolter: Koordination im internationalen Umweltmanagement. Dargestellt an Beispielen aus der Automobilindustrie. 2002.

Band 41 Mirko Caspar: Cross-Channel-Medienmarken. Strategische Optionen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. 2002.

Band 42 Andreas Seifert: Typologie des Marketing-Management. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde. 2002.

Band 43 Markus Dömer: Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte. Dargestellt am Beispiel der Textilindustrie. 2002.